

ANALYSE DE LA GESTION DU CHANGEMENT DANS L'IMPLANTATION DU  
DÉVELOPPEMENT DURABLE EN ORGANISATION

Par  
Évangéline Leblanc

Essai présenté au Centre universitaire de formation  
en environnement et développement durable en vue  
de l'obtention du grade de maîtrise en environnement (M. Env)

Sous la direction de Carole Villeneuve

MAÎTRISE EN ENVIRONNEMENT  
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Mai 2020

## SOMMAIRE

Mots clés : implantation du développement durable, référentiel de développement durable, ISO 26000, GRI, BNQ 21000, gestion du changement, modèle de Kotter, organisation québécoise

Les experts s'entendent sur le fait que les organisations doivent prendre le virage du développement durable pour assurer leur survie, étant donné les enjeux mondiaux actuels. Plus de la moitié des projets de conduite de changement de tout genre échouent en organisation. L'implantation du développement durable constitue alors un défi pour les gestionnaires. Cela s'explique notamment par l'inscription d'une nouvelle culture organisationnelle misant sur le long terme et sur l'adoption de nouvelles habitudes.

L'objectif de cet essai est d'analyser la gestion du changement dans l'implantation du développement durable en organisation. Pour y parvenir, l'analyse du modèle de gestion de changement de Kotter est effectuée en concordance avec les référentiels d'application du développement durable en organisation : ISO 26000, les normes GRI et BNQ 21000. Ces référentiels reposent sur la priorisation d'enjeux, la considération de parties prenantes, la définition d'une vision et de stratégies ainsi que l'élaboration de rapports. En général, les référentiels respectent les huit étapes de gestion de changement proposées par Kotter, passant de la création du sentiment d'urgence à la création d'une nouvelle culture, tout en considérant le vécu humain. Le référentiel BNQ 21000 se démarque notamment par ses mesures permettant la création de victoires à court terme et par la communication visant un consensus avec les destinataires. Le référentiel ISO 26000 et les normes GRI ne démontrent toutefois pas suffisamment de mesures sur la présence d'une équipe de pilotage de projet et sur le premier pouvoir d'agir des destinataires. Ainsi, une présence accrue des gestionnaires de projet, des moyens de communication ainsi que des processus d'implication et de prise de décisions aux destinataires sont recommandés comme lignes directrices et exigences au sein des référentiels.

Les études de cas d'organisations telles que Cascades, Énergir, Hydro-Québec et l'Université de Sherbrooke permettent également de compléter l'analyse. Les études révèlent qu'à l'issue de plusieurs années de travail, les démarches considèrent les huit étapes du modèle de Kotter. Toutefois, la gestion du changement est un travail en continu. Des employés multidisciplinaires doivent être identifiés pour mobiliser le changement. Puis, la communication directe auprès des employés et la création de victoires à court terme doivent se poursuivre malgré la culture du développement durable bien ancrée.

## REMERCIEMENTS

J'aimerais tout d'abord remercier ma directrice d'essai, Carole Villeneuve. Sa motivation démontrée dès le départ pour le sujet de l'essai a su m'inspirer et garder animée ma volonté de rédaction tout au long de l'hiver. Je retiens de ma directrice une mentore très disponible et dévouée, poussant ses étudiants à se dépasser. Le temps qu'elle m'a accordé pour m'aider à structurer les idées et notions des chapitres en plus de m'orienter vers les ouvrages pertinents sont des éléments dignes de mention.

De plus, l'essai n'aurait pas été autant étoffé sans la contribution des spécialistes de développement durable dans le cadre de la réalisation des études de cas. J'aimerais remercier Mélanie St-Pierre de Cascades, Philippe Lanthier d'Énergir, Mathieu Ouellet d'Hydro-Québec ainsi que Véronique Bisailon et Patrice Cordeau de l'Université de Sherbrooke, qui ont pris de leur temps pour répondre aux questions des études de cas. Leur implication a fait une différence dans la réussite de mon essai.

Enfin, un merci tout particulier à mes parents, mon amoureux et mes proches qui m'ont encouragée et épaulée tout au long de mes études universitaires et spécialement au cours de cette réalisation. Des Îles-de-la-Madeleine en passant par Sherbrooke puis Montréal, je les remercie pour leur soutien et leur amour.

## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
1. LE DÉVELOPPEMENT DURABLE EN ORGANISATION .....	4
1.1 Le développement durable : de la nation à l'organisation .....	4
1.2 Référentiels de développement durable.....	7
1.2.1 ISO 26000.....	8
1.2.2 Critique du référentiel ISO 26000 .....	9
1.2.3 Les normes GRI.....	10
1.2.4 Critique du référentiel de la GRI.....	12
1.2.5 BNQ 21000.....	13
1.2.6 Critique du référentiel BNQ 21000.....	15
1.3 Conclusion partielle .....	15
2. LA GESTION DU CHANGEMENT EN ORGANISATION .....	17
2.1 Les bases de la gestion du changement .....	17
2.1.1 L'analyse préliminaire .....	19
2.2 La disposition au changement.....	20
2.2.1 Les phases de préoccupations du changement .....	21
2.2.2 L'importance de la gestion du changement dans l'implantation du développement durable en organisation.....	23
2.3 Modèles de gestion de changement.....	24
2.3.1 Le modèle SDCCR .....	24
2.3.2 Le modèle de Lewin .....	25
2.3.3 Le modèle de Kotter .....	26
2.3.4 Critique du modèle de Kotter.....	29
2.4 Conclusion partielle .....	30
3. ANALYSE THÉORIQUE DU MODÈLE DE GESTION DE CHANGEMENT AVEC LES RÉFÉRENTIELS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE.....	31
3.1 Démarche d'analyse .....	31
3.2 ISO 26000 en regard du modèle de Kotter .....	31

3.2.1	Forces et faiblesses .....	33
3.3	La GRI en regard du modèle de Kotter .....	34
3.3.1	Forces et faiblesses .....	35
3.4	BNQ 21000 en regard du modèle de Kotter .....	37
3.4.1	Forces et faiblesses .....	38
3.5	Conclusion partielle .....	40
4.	ÉTUDES DE CAS EN ORGANISATION .....	41
4.1	Démarche réalisée .....	41
4.1.1	Choix des organisations .....	41
4.1.2	Création du questionnaire .....	42
4.1.3	Limites de l'étude .....	42
4.2	Présentation des organisations .....	43
4.2.1	Cascades .....	43
4.2.2	Énergir .....	44
4.2.3	Hydro-Québec.....	44
4.2.4	Université de Sherbrooke.....	45
4.3	Résultats.....	46
4.3.1	Question 1 – L'utilisation d'un cadre de référence .....	46
4.3.2	Question 2 – La résistance chez la clientèle .....	48
4.3.3	Question 3 – La résistance chez les employés.....	49
4.3.4	Question 4 – L'urgence d'agir .....	50
4.3.5	Question 5 – La résistance chez les fournisseurs .....	51
4.3.6	Question 6 – Le partage de la vision du changement des supérieurs.....	53
4.3.7	Question 7 – La gestion et le suivi du changement .....	54
4.3.8	Question 8 – Les orientations de l'organisation face au changement .....	55
4.3.9	Question 9 – Les ressources nécessaires pour le changement .....	55
4.3.10	Question 10 – L'efficacité de la nouvelle situation .....	56
4.4	Évaluation des études de cas en regard de la gestion du changement.....	58
4.5	Conclusion partielle .....	60

5. RECOMMANDATIONS .....	61
5.1 Recommandations sur les référentiels d’implantation de développement durable .....	61
5.1.1 Élaborer et publier de nouvelles versions de référentiels de développement durable .....	61
5.1.2 Créer un sentiment d’urgence au sein de l’organisation .....	63
5.1.3 Réunir l’équipe de pilotage du projet .....	63
5.1.4 Donner aux autres le premier pouvoir d’agir .....	63
5.1.5 Produire des victoires à court terme .....	64
5.1.6 Persévérer dans la culture du changement .....	65
5.1.7 Créer une nouvelle culture du changement .....	65
5.1.8 Évaluer les démarches de développement durable issues des référentiels par un audit externe .....	65
5.2 Recommandations sur les démarches d’implantation du développement durable en organisations consultées .....	66
5.2.1 Communiquer pour faire comprendre et adhérer au changement .....	66
5.2.2 Donner aux autres le premier pouvoir d’agir .....	67
5.2.3 Créer des victoires à court terme .....	68
CONCLUSION .....	69
RÉFÉRENCES .....	72
ANNEXE 1 - LES 16 PRINCIPES DE LA LOI SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE .....	78
ANNEXE 2 - BNQ 21000 : SECTION DE LA GRILLE D’AUTOÉVALUATION DE LA THÉMATIQUE TRANSVERSALE .....	80
ANNEXE 3 - QUESTIONNAIRE POUR LES ÉTUDES DE CAS EN ORGANISATION .....	81

## **LISTE DE FIGURES ET DES TABLEAUX**

Tableau 2.1 Les phases de préoccupations du changement .....	22
Tableau 3.1 Liens entre les étapes du modèle de Kotter et ISO 26000 .....	31
Tableau 3.2 Analyse des forces et faiblesses d'ISO 26000 en regard de la gestion du changement ....	32
Tableau 3.3 Liens entre les étapes du modèle de Kotter et de la GRI .....	34
Tableau 3.4 Analyse des forces et faiblesses de la GRI en regard de la gestion du changement .....	35
Tableau 3.5 Liens entre les étapes du modèle de Kotter et BNQ 21000 .....	37
Tableau 3.6 Analyse des forces et faiblesses de BNQ 21000 en regard de la gestion du changement.	38

## LISTE DES ACRONYMES, SYMBOLES ET SIGLES

ADEME	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
BAPE	Bureau d'audiences publiques sur l'environnement
bdc	Banque de développement du Canada
BNQ	Bureau de normalisation du Québec
CPA	Comptables professionnels agréés
CPQ	Conseil du patronat du Québec
DD	Développement durable
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
GSSB	<i>Global Sustainability Standards Board</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
LDD	<i>Loi sur le développement durable</i>
MELCC	Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques
MEI	Ministère de l'Économie et de l'Innovation
ODD	Objectifs de développement durable
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
PME	Petites et moyennes entreprises
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
REDD	Réseau entreprise et développement durable
RSE	Responsabilité sociétale d'entreprise
SASB	<i>Sustainability Accounting Standards Board</i>
SDCCR	Sensibilisation, Désir, Connaissance, Capacité, Renforcement
STARS	<i>Sustainability Tracking, Assessment &amp; Rating System</i>
TISS	Territoires innovants en économie sociale et solidaire



## INTRODUCTION

Des centaines de chefs de direction québécois considèrent le développement durable (DD) comme un pari important pour la réussite future de leur entreprise, et ce, avec raison. Plusieurs experts clament que les organisations ne peuvent plus survivre à long terme si elles n'intègrent pas le DD dans leurs activités, notamment à cause des enjeux de mondialisation, de changements climatiques et d'équité. (Cadieux et Dion, 2012) Toutefois, la plupart des gestionnaires ne savent pas comment l'ancrer au sein de leur organisation. C'est ce que révèle 93 % des 700 répondants d'un sondage réalisé par l'entreprise de conseil et de technologies Accenture en 2010. (Réseau entreprise et développement durable [REDD], 2010) De surcroît, le ministère de l'Économie et de l'Innovation du Québec (MEI) a sondé en 2017 plusieurs entreprises québécoises (la plupart des petites et moyennes entreprises [PME]) et le taux moyen de mise en place d'une démarche de DD n'était que de 10 %, bien que 41 % de celles-ci étaient sensibilisées au concept. Ces statistiques s'expliquent par plusieurs facteurs : l'absence de pressions pour démarrer le processus, un manque de vision, de conviction ou de connaissance en ce qui a trait au processus et à la culture du DD en organisation, une résistance à l'interne, ainsi qu'un manque de temps, de ressources compétentes et d'informations pour démarrer le processus. (MEI, 2018; REDD, 2010) Malgré la volonté d'implanter le DD en organisation, un constat persiste, soit l'enjeu de l'instauration d'une démarche de DD.

La mise en place du DD en organisation constitue un changement majeur différent de la gestion du changement de tout autre projet. En effet, il s'agit d'une façon de procéder qui s'inscrit notamment dans la culture de l'organisation, en adoptant une vision à long terme, en faisant preuve de transparence et en tenant compte des intérêts des parties prenantes. Pour y arriver, il est primordial de se doter d'un cadre pratique de gestion organisationnelle adéquat. (REDD, 2012; Cadieux et Dion, 2012) Il est connu qu'intégrer le DD à un projet implique de tenir compte des sphères environnementale, sociale et économique. Les organisations mettant en place des démarches d'implantation selon les enjeux de ces trois sphères arrivent à des résultats certes, mais la performance ne peut atteindre son maximum. Une démarche complète intègre une quatrième sphère, soit celle de la gouvernance. L'organisation considérant cette sphère obtient des résultats de plus grande envergure étant donné qu'elle considère son identité (mission, vision, valeurs et stratégies). (REDD, 2015)

En analysant les résultats d'implantation de démarches de DD des entreprises des sondages d'Accenture et du MEI, il est possible de constater que plusieurs d'entre eux reposent sur des principes non maîtrisés des théories de la gestion du changement : un non-sentiment d'urgence, peu de pressions de la part des parties prenantes, une vision stratégique absente ou mal développée, un manque d'engagement, peu d'ancrage des pratiques dans la culture de l'organisation et une résistance au changement. (Hohmann, 2018; Bareil, 2004a)

Il est possible de remarquer que ces freins sont également liés à des éléments de gouvernance d'une démarche de DD non pris en compte, telle que la vision stratégique.

La gestion du changement est un enjeu de taille en organisation et plusieurs modèles existent pour gérer le changement désiré. Toutefois, malgré l'application de modèles, 70 % des projets de conduite de changement échouent. (Siapartners, 2015) Cela ajoute un poids à la difficulté et à l'importance de gérer le changement face à l'implantation du DD en organisation. En effet, plusieurs liens entre la gestion du changement et la mise en place du DD sont perceptibles et doivent être considérés pour des résultats déterminants en matière de DD. Ainsi, quelle est la place de la gestion de changement dans l'implantation de démarches de DD en organisation et quels sont ses effets ? Plusieurs modèles théoriques de gestion de changement (le modèle de Kotter, le modèle Sensibilisation, Désir, Connaissance, Capacité, Renforcement [SDCCR] et le modèle de Lewin) ainsi que des référentiels et outils contribuant à l'implantation de démarches de DD en organisation (ISO 26000, BNQ 21000, BCorp et les normes *Global Reporting Initiative* [GRI]) existent. Toutefois, la revue de littérature préliminaire démontre que peu d'études présentant des liens entre les modèles et les référentiels ont été effectuées.

L'essai a pour principal objectif d'analyser la gestion du changement dans l'implantation du DD en organisation. Les sous-objectifs sont d'analyser des référentiels d'application de DD en organisation ainsi qu'un modèle de gestion du changement théorique, d'évaluer les démarches de DD en organisation en incluant la notion de gestion de changement et de formuler des recommandations selon les théories et pratiques de gestion de changement et de DD. Les organisations visées sont des organisations québécoises de grandes tailles. Celles-ci peuvent comprendre les entreprises, les sociétés gérées par l'État et celles parapubliques. Ce choix est justifié, car les référentiels de DD disponibles sont plus facilement applicables aux grandes organisations, comparativement aux PME, par exemple. Les grandes organisations ont plus de ressources et d'informations disponibles pour mettre en place une démarche de DD, y suivre son évolution et sa performance et en publier les résultats, notamment dans un rapport. (Cadieux et Dion, 2012; Berger, 2018)

Pour atteindre les résultats visés, une revue de littérature sur les référentiels de DD et les modèles de gestion de changement a été effectuée. De plus, des études universitaires québécoises traitant de l'implantation du DD en organisation, de l'utilisation de référentiel et/ou de la gestion de changement ont été consultées. Il en est de même pour des publications internet d'articles, d'études et/ou de sondages récents relevant de différents ministères, d'organismes provinciaux et internationaux ainsi que de journaux. Plusieurs livres sur la théorie de gestion de changement font aussi partie des principales sources. Puis, des documents

accessibles de grandes organisations québécoises ont été pris en compte, ainsi que leur expertise par l'entremise d'entrevues. Pour chacune des sources citées, la fiabilité a été rigoureusement évaluée à l'aide de plusieurs critères : les informations issues d'une source ont été contrevérifiées par une autre source du même sujet; les sources les plus à jour ont été utilisées en priorité et la diversité de la recherche est assurée par l'emploi de références qui proviennent de différents médias et acteurs.

Le plan de rédaction de cet essai se présente en cinq chapitres. Le premier chapitre est consacré à la présentation du DD en organisation et des référentiels disponibles pour instaurer celui-ci. Le deuxième chapitre se concentre sur les notions théoriques de gestion du changement et les modèles applicables. Le chapitre trois constitue l'analyse de l'essai. Celle-ci comporte la sélection d'un modèle théorique de gestion de changement et l'association des étapes du modèle aux concepts des référentiels de DD correspondants, présentés sous forme de tableaux. L'analyse a pour but de faire ressortir les forces et les faiblesses des référentiels de DD en regard de la gestion de changement. L'analyse fait entre autres mention des éléments présents, absents ou trop peu développés dans les référentiels respectant ou non les notions du modèle de gestion de changement. Ensuite, des études de cas d'organisations québécoises ayant mis en place des démarches de DD sont présentées. À la lumière des notions théoriques, un questionnaire est créé dans le but d'évaluer la gestion du changement des démarches effectuées. Finalement, des recommandations sont émises d'une part pour les normalisateurs des référentiels de DD et d'autre part pour les organisations dans le but que tous ces acteurs intègrent plus efficacement la gestion du changement.

## **1. LE DÉVELOPPEMENT DURABLE EN ORGANISATION**

Le chapitre un est divisé en trois sous-chapitres. Le premier présente l'historique du DD et son implantation en organisation. Ainsi, quelques bases de l'implantation du DD en organisation sont mises de l'avant et la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) est introduite. Puis, dans le deuxième sous-chapitre, des référentiels d'application du DD et de la RSE en organisation sont présentés et critiqués, soit respectivement les normes ISO 26000, de la GRI et BNQ 21000.

### **1.1 Le développement durable : de la nation à l'organisation**

Les premières réflexions quant à la protection de l'environnement et du DD émanent des instances internationales non gouvernementales. L'organisation des Nations-Unies (ONU) est un pionnier dans la prise de conscience d'une croissance économique dans un monde de ressources limitées et dans l'encouragement des nations à agir par l'entremise de rendez-vous internationaux. Ainsi, en 1972 a lieu la première Conférence des Nations Unies sur l'environnement à Stockholm, où est fondé le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), toujours actif aujourd'hui. (PNUE, 2002) Dans la même année, l'organisation internationale non gouvernementale, le Club de Rome, publie son rapport Halte à la croissance ?. Celui-ci présente un modèle informatisé de l'avenir selon les modes de vie de l'époque. Le club de Rome travaille sur ce rapport depuis quelques années, alors que l'organisation est fondée en 1968. Le club est composé de 50 experts de tous les continents qui sont choisis par cooptation. Ils étudient les problématiques mondiales. (PNUE 2002; MELCC, 2020d)

En 1984, La Commission mondiale sur l'environnement et le développement se déroule en Norvège sous la présidence de la première ministre du pays, madame Gro Harlem Brundtland. À l'issue de celle-ci, elle publie un rapport faisant constat de la gestion d'enjeux environnementaux. Notre avenir à tous est publié en 1987. (PNUE, 2002) La définition du DD telle qu'elle est connue aujourd'hui fait sa première apparition : « Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. » (Brundtland, 1987, traduit de MELCC, 2020a). Le PNUE poursuit sa mission en organisant en 1992 le Sommet de la Terre à Rio. De ce sommet découle La Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement, où des pays signataires conviennent que le développement économique ne peut se faire sans une protection de l'environnement et un développement social juste. L'implication des nations et des gouvernements est davantage percevable. C'est par l'entremise de lois, de politiques, de plans d'action et/ou de stratégies (ci-après nommés politiques publiques) que les pays assurent leur gestion et communiquent les enjeux de DD. (MELCC, 2020d)

Cependant, il existe un décalage entre ceux qui font les politiques publiques et ceux qui doivent ou qui veulent les mettre en œuvre. En effet, celles-ci sont inspirées des conventions internationales. Ceux qui les appliquent, tels que les entreprises, sont confrontés à des enjeux locaux donc ces politiques ne conviennent pas à leur réalité. (Cadieux et Dion, 2012) De plus, les entreprises sont de plus en plus pointées du doigt par la pollution qu'elles causent et par le manque d'implication dans la lutte pour la protection de l'environnement. De ce fait, en 1990, elles sont peu à peu incluses dans les préoccupations et interactions avec les organismes internationaux. Des organismes indépendants ont élaboré des référentiels pour instaurer le DD en organisation. Ces travaux sont menés dans le but de répondre aux objectifs des conventions internationales dans des contextes adaptés aux réalités du monde des affaires. L'Organisation internationale de normalisation, ou *International Organization for Standardization* (ISO), ainsi que la GRI sont des organisations bâtisseuses dans la création de normes volontaires en environnement et DD destinées aux organisations. (PNUE, 2002)

Au Québec, à la suite de la participation de la province aux rendez-vous du PNUE, la *Loi du développement durable* (LDD) a été adoptée en 2006. Reposant sur 16 principes du DD, elle engage le gouvernement à adopter des stratégies pour ses ministères et organismes liés. Les 16 principes de la loi sont disponibles à l'annexe 1. Cette loi n'a toutefois aucun pouvoir législatif sur les organisations privées et parapubliques, mais constitue un guide de bonnes pratiques pour elles. (MELLCC, 2020b) Conjointement à la LDD, le Bureau de normalisation du Québec (BNQ) a créé son propre référentiel de DD en organisation, en s'inspirant des référentiels mondiaux et en s'adaptant au contexte québécois. Il s'agit de la norme BNQ 21000. (Cadieux et Dion, 2012)

Chaque organisation, par ses activités, produits et services, a un impact directement lié à la finalité du DD : elle puise des ressources naturelles pour parvenir à ses besoins, rejette des extrants dans l'environnement, travaille avec des parties prenantes et souhaite croître économiquement. L'implication des organisations est évidente dans le but de répondre à leur DD et à celui de la société. (*Global Sustainability Standards Board* [GSSB], 2018; ISO, 2010) Le DD en organisation se traduit par une performance économique en atteignant l'équilibre des écosystèmes, l'équité sociale, la qualité de vie ainsi qu'une bonne gouvernance. (ISO, 2010) Le REDD aide les organisations à intégrer le DD et la RSE dans leurs pratiques en misant sur la cocréation d'idées via un réseau de 7000 participants en Amérique du Nord. (REDD, s. d.) Selon ce réseau, les entreprises mettant en place le DD sont celles qui perdureront à long terme. Leur résilience leur permet de créer de la valeur en conservant les écosystèmes et en misant sur une qualité de vie. (REDD, 2010) Plus encore que le simple principe, les experts clament le DD comme étant une nécessité pour les organisations entre autres à cause des pressions de plus en plus fortes sur les ressources naturelles, de la concurrence des

marchés internationaux et du défi d'attraction de main-d'œuvre qualifiée. (Cadieux et Dion, 2012) Voici les principales raisons qui poussent les gestionnaires à implanter le DD en organisation, selon plusieurs experts (Cadieux et Dion, 2012; ISO, 2010) :

- accéder à de nouveaux marchés et améliorer ses avantages concurrentiels;
- améliorer le climat de travail, la motivation, l'engagement et la productivité des employés;
- parfaire la planification stratégique et la gestion des risques et des crises;
- favoriser l'acceptabilité sociale des opérations de l'organisation;
- réduire les coûts, accroître la performance financière et favoriser l'accès au financement;
- répondre à la vision des investisseurs, propriétaires, à la communauté financière et aux exigences du client;
- générer une image plus positive de l'organisation, dorer sa réputation et augmenter son attrait envers ses employés et clients;
- favoriser une culture d'apprentissage et d'innovation;
- améliorer ses relations avec les entreprises, les pouvoirs publics, les clients et la communauté.

Ainsi, les impacts économiques, sociaux et environnementaux des organisations face à l'implantation ou non d'une démarche de DD font en sorte que les décisions des organisations sont soumises aux regards et attentes de leurs parties prenantes. C'est pourquoi les experts mettent de l'avant la gouvernance comme étant la quatrième dimension du DD. La gouvernance en organisation est le processus décisionnel et le contrôle de la performance, des stratégies et des opérations. Celle-ci doit se faire dans une perspective de responsabilité, d'équité et d'ouverture face aux parties prenantes. (Banque de développement du Canada [bdc], s.d.) Intégrer le DD à la gouvernance implique de le prendre en compte dans toutes les sphères de l'entreprise. Pour y arriver, les organisations doivent faire du DD la pierre angulaire de leur stratégie. Par exemple, cela peut se faire par la création d'un comité de DD, puis éventuellement par la mise en place d'une stratégie de DD en annexe au plan stratégique de l'organisation. Ultimement, il y a élaboration d'une unique stratégie durable de l'organisation. (REDD, 2015) Cette idée d'intégrer le DD à la gouvernance des organisations est promue par de nombreux chercheurs depuis plusieurs années. Le PNUE a publié un rapport sur le sujet en 2014, défendant que la gouvernance intégrée est le nouveau modèle de gouvernance pour des organisations durables. Le REDD (2015) approuve ces propos et appuie les faits de ce rapport voulant que la gouvernance intégrée permette aux entreprises de rester compétitives et de créer à long terme de la valeur en gérant leurs risques et opportunités.

Par ailleurs, la mondialisation permet une plus grande accessibilité à l'information et aux communications. De plus, de nombreux pays légifèrent l'accès à l'information. Cela donne le droit à la population de s'informer sur les organisations et oblige ces dernières à rendre compte de leurs activités. De ces faits, consommateurs, clients, employés et investisseurs font pression sur les organisations. Ils ont des attentes envers leurs performances qui ne font que croître. (ISO, 2010) Ces individus forment les parties prenantes des organisations, soient les groupes affectés par les activités de celles-ci. Dans une démarche de DD, les organisations se doivent de gérer leurs parties prenantes, leurs attentes et inquiétudes. (ISO, 2010; GSSB, 2018; Cadieux et Dion, 2012). Ainsi, un des moyens de répondre aux enjeux de mondialisation et de satisfaire les parties prenantes, en plus d'enclencher et de démontrer une démarche de DD est la RSE. La norme ISO 26000 est une norme non certifiable donnant des lignes directrices relatives à l'intégration de la RSE en organisation. Selon la norme ISO 26000 (ISO, 2010), la RSE est :

« La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société; prend en compte les attentes des parties prenantes; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. »

En d'autres termes, la RSE est un moyen entrepris par les organisations pour atteindre le but du DD. Concrètement, ces enjeux poussent les entreprises à être de plus en plus responsables et à rapporter leurs activités et démarches de DD sous forme de rapport transparent, méthode aussi appelée *reporting* de DD. (GSSB, 2018; ISO, 2010) Les pressions sociétales portent fruit. En effet, la RSE gagne du terrain. Selon un sondage réalisé par la firme KPMG en 2017, 93 % des 250 plus grandes entreprises mondiales émettent des rapports de RSE, de même que les trois quarts des 4 900 entreprises sondées. (KPMG, 2017) Bref, ces concepts clés liés au DD en organisation présentés dans ce sous-chapitre sont les assises des référentiels de DD, qui s'y retrouvent donc théoriquement.

## **1.2 Référentiels de développement durable**

Face aux tendances actuelles, les organisations changent peu à peu leurs modèles d'affaires et assument leurs responsabilités. Pour y parvenir avec brio, depuis les années 90, plusieurs référentiels servant de lignes directrices ont été créés. Ceux-ci sont applicables dans différents contextes et selon la volonté des organisations. (Cadieux et Dion, 2012) Le sous-chapitre 1.2 présente des référentiels de mise en place du DD selon un ordre de présentation défini : le but du référentiel, son historique, son instigateur et la façon dont il a procédé, les raisons de sa sélection pour l'essai, la présentation sommaire des étapes d'application et certaines critiques du référentiel selon des experts. Les normes ISO 26000, de la GRI ainsi que BNQ 21000 seront mises en lumière.

### 1.2.1 ISO 26000

L'ISO est une organisation internationale non gouvernementale comprenant 164 membres (un membre par pays) qui travaillent à créer des normes internationales d'application volontaire pour plusieurs domaines et enjeux mondiaux depuis 1964. Parmi ces domaines, l'ISO produit la norme environnementale occupant la série 14000 en 1996. (ISO, s. d.a) Puis, en 2010, elle pousse la responsabilité des organisations quant au DD en publiant la norme s'intitulant ISO 26000 – Lignes directrices à la responsabilité sociétale (ci-après nommée ISO 26000). Comme toutes les normes de l'ISO, elle est volontaire et les gestionnaires doivent payer pour se la procurer, mais celle-ci n'est pas vouée à la certification. Elle constitue un guide de bonnes pratiques. Son but est d'encourager les organisations à aller au-delà des cadres gouvernementaux en termes d'environnement et de DD et de promouvoir un langage et des concepts communs dans le domaine de la RSE. (ISO, 2010) La création de la norme ISO 26000 s'est déroulée selon le processus précis de l'ISO. Celle-ci a été publiée après un travail échelonné sur cinq ans. Les membres de l'ISO ont réuni 500 experts provenant du monde entier issus des domaines du DD et la RSE qui ont mis en commun leurs connaissances pour l'élaboration de la norme, sous forme d'un consensus international. Les experts fusaient de plusieurs secteurs : représentants gouvernementaux, industries, organisations non gouvernementales (ONG), consommateurs, etc. (ISO, s. d.c) Ce référentiel de DD a ainsi été sélectionné dans le cadre de l'essai étant donné la réputation mondiale de l'ISO, dont les activités perdurent depuis plusieurs décennies et ont fait leurs preuves avec la création de près de 23 000 normes. (ISO, s. d.b)

La norme ISO 26000 décrit des lignes directrices afin que l'organisation identifie et intègre la RSE. D'abord, ISO 26000 propose sept questions centrales liées au DD et considérables pour l'implantation d'une telle démarche :

- la gouvernance de l'organisation;
- les droits de l'Homme;
- les relations et conditions de travail;
- l'environnement;
- la loyauté des pratiques;
- les questions relatives aux consommateurs;
- l'implication auprès des communautés et la contribution au développement local.

Il convient que l'organisation passe en revue chacune des questions centrales en les associant avec ses activités et impacts. Ceci est dans le but d'identifier les domaines d'action importants ainsi que les points forts et faibles de l'organisation par rapport à l'implantation de la RSE. L'identification de la RSE de l'organisation doit inclure les attentes des parties prenantes affectées par les impacts et décisions de



l'organisation. Selon l'ISO, convenir de sa RSE signifie de tenir compte des relations entre l'organisation et la société, des relations entre l'organisation et ses parties prenantes et des relations des parties prenantes avec la société. De ce fait, il convient que l'organisation définisse correctement son orientation et le but de sa démarche RSE et que le tout soit intégré dans la culture organisationnelle, les politiques, les stratégies et les activités, bref, au sein de la gouvernance.

Une fois la RSE définie par l'organisation, ISO 26000 propose plusieurs éléments importants pour son implantation. Le prochain paragraphe en dresse un portrait sommaire. D'abord, l'organisation doit sensibiliser ses parties prenantes et développer des compétences en regard du domaine d'application de la RSE. Il convient que le sommet de l'organisation doit faire des efforts pour la mise en place du projet, car les membres du sommet sont les premiers devant être motivés. Pour favoriser la démarche, la direction peut travailler en premier lieu avec les employés davantage enclins à agir en faveur de la RSE. Ces employés, qui sont les motivateurs, iront répandre la bonne nouvelle. Le but est de démontrer plus rapidement les effets positifs de la RSE dans l'organisation. Toutefois, l'éducation et la formation de tous permettront ultimement de réussir à sensibiliser et à développer des compétences en matière de RSE. En misant également entre autres sur le dialogue et la divulgation d'informations et d'impacts de ses activités, il convient que l'organisation fasse part de son orientation et de son but à ses employés face à cette démarche. Ainsi, ceux-ci se sentiront bien encadrés, en confiance et seront enclins à respecter plus facilement les valeurs de RSE, favorisant une action énergique et proactive. Toutes ces étapes liées à la mise en place du projet doivent se retrouver dans un plan d'action avec des objectifs spécifiques et mesurables. Puis, ISO 26000 propose la publication des résultats de la démarche de RSE dans un rapport. Un retour sur les objectifs est effectué, puis le lien avec les questions centrales et le domaine d'action est établi. Selon ISO 26000, la crédibilité de l'organisation par rapport à ses parties prenantes et à sa démarche RSE se voit améliorée par la publication de ce rapport. (ISO, 2010)

### **1.2.2 Critique du référentiel ISO 26000**

Au travers plusieurs recueils, des experts se prononcent sur la norme ISO 26000. En effet, ils s'entendent pour dire que ce référentiel est complet. Les attentes, les tâches à réaliser et les domaines d'action sont tous mieux présentés et détaillés que les autres référentiels dans le domaine. (Houle, 2011; Hanh, 2012) La maître en environnement Mélanie Houle (2011) précise que la norme ISO 26000 mise à plusieurs endroits sur l'importance de l'engagement de l'organisation dans sa démarche de DD par rapport à ses employés, à sa communauté d'accueil et à la société. De plus, le processus d'élaboration des normes de l'ISO est reconnu à travers le monde et ISO 26000 ne fait pas exception. Le docteur Hanh (2012) fait remarquer que les

multiples parties prenantes liées à la RSE qui ont participé au large processus de consultation font que ce référentiel de DD est l'un des plus légitimes parmi ceux existants. La crédibilité des organisations est donc renforcée par l'utilisation de ce référentiel, produit par un organisme accepté et reconnu mondialement. Toutefois, le vaste champ d'application reposant sur les sept questions centrales peut créer une limite quant à la crédibilité des réalisations organisationnelles et à la participation à la norme. À cela s'ajoute l'enjeu de transparence lié au processus d'autoévaluation. En fait, selon les experts, les nombreux enjeux traités et leur diversité sont l'une des raisons faisant en sorte que cette norme ne fait pas l'objet d'un processus de contrôle ou de certification. Cette décision de ne pas offrir de certification a pour but d'encourager la participation des organisations à entreprendre des démarches de RSE. (Olland, s. d.; Allard et Hanquez, 2010)

### 1.2.3 Les normes GRI

Le référentiel de la GRI est issu d'un organisme international indépendant du même nom œuvrant strictement dans la RSE, et ce, depuis 1997. Il s'agit d'un ensemble de normes ayant pour but d'accompagner les organisations dans le *reporting* de DD, soit l'élaboration et la publication d'un rapport de RSE de leurs activités. (GRI, s. d.a; GSSB, 2018) Depuis les années 2000, la GRI publie et met à jour des éditions de ses normes. Jusqu'en 2016, les éditions des normes G1 à G4 ont vu le jour. Cette même année, l'organisme a mis en ligne les normes *GRI Standards* (ci-après nommé GRI). Celles-ci constituent les normes GRI G4 en version bonifiée et sont les plus à jour. (GRI, s. d.b) Les normes contiennent des exigences à suivre. Selon la GRI, une organisation qui souhaite déclarer que son rapport de RSE a été préparé en conformité avec les normes se doit de répondre à celles-ci. Pour y arriver, un vérificateur externe confirme que les lignes directrices demandées par la GRI sont atteintes. Il ne vérifie toutefois pas les mesures mises en place par l'organisation pour que celles-ci respectent les exigences demandées, soit la véracité et la transparence des données. Les normes sont disponibles gratuitement sur le site web. Toute organisation souhaitant s'en inspirer pour son rapport, mais qui ne veut pas le faire vérifier peut aussi les utiliser. (GSSB, 2018; Caron, 2011)

Les normes GRI ont été élaborées avec la collaboration de plusieurs parties prenantes, dont des représentants des entreprises, des salariés de la société civile ainsi que des auditeurs et experts du domaine, en plus d'autorités réglementaires et organismes gouvernementaux de divers pays. Ces normes sont créées en accord avec la norme ISO 26000 et peuvent s'utiliser conjointement à celle-ci. (ISO, 2014) Selon la GRI et l'ISO, les normes GRI sont les plus adoptées mondialement par les organisations pour le *reporting* de DD. (GSSB, 2018; ISO, 2014) En fait, l'étude de la firme KPMG de 2017 démontre que les deux tiers des rapports de RSE des entreprises répondantes réfèrent aux normes GRI. (KPMG, 2017) Au Québec, de grandes

organisations telles qu'Alcoa, Énergir, Hydro-Québec et Desjardins produisent des rapports de RSE en fonction des normes GRI. (Territoires innovants en économie sociale et solidaire [TIESS], 2017) Ainsi, pour sa crédibilité et son évolution depuis plus de 20 ans, de même que pour sa popularité et son accessibilité, le référentiel de la GRI a été sélectionné dans le cadre de l'essai.

Comme mentionné plus haut, les normes GRI sont divisées en plusieurs regroupements de normes, soit par série. De ce fait, les normes de la série 100 sont les normes universelles qui regroupent ce qui a trait à la structure du rapport et à la gouvernance. Les normes des séries 200, 300 et 400 sont celles des enjeux de DD, soit respectivement l'économie, l'environnement et le social. Par exemple, la norme 204 traite des pratiques d'achat, la norme 303 des eaux et effluents, et la norme 412 est en lien avec l'évaluation des droits de l'Homme. Pour chacune des normes sélectionnées (si l'enjeu concerne l'organisation), la GRI présente les exigences de *reporting*, c'est-à-dire les informations devant se retrouver dans le rapport de RSE. (GSSB, 2018) Globalement, au travers les 36 normes, la GRI dénombre environ 60 exigences générales issues de la série 100 (applicables pour toute organisation) et 80 exigences spécifiques issues des séries 200, 300 et 400. (TIESS, 2017)

Ainsi, la GRI propose des normes pour que les organisations élaborent un rapport de RSE qui leur correspond. D'abord, selon la norme GRI 101 : Principes généraux, l'organisation doit identifier les parties prenantes et les intégrer dans le processus de *reporting* de DD en les questionnant sur leurs intérêts et attentes. Le but est de favoriser l'apprentissage continu au sein de l'organisation et la divulgation d'informations sur sa performance. L'approche de cette implication doit être documentée pour forger la crédibilité de l'organisation face à sa démarche de DD reportée dans la reddition de compte. Puis, l'organisation détermine les enjeux importants selon les activités sur lesquelles elle va travailler dans sa démarche de DD. Les enjeux sont choisis selon les intérêts des parties prenantes, les priorités propres au secteur, la réglementation, puis les valeurs et compétences de l'organisation. Les enjeux sélectionnés permettront d'orienter l'organisation par rapport aux normes GRI à consulter. En prenant compte de la matérialité, l'organisation vise l'atteinte de résultats plus pertinents, collés à sa réalité. Celle-ci gère donc mieux sa démarche de changement, car elle s'attaque sur ce qui doit réellement être travaillé. De plus, la détermination des enjeux ainsi que leur présentation dans le rapport doivent être exhaustives. La liste des enjeux doit être suffisante et le périmètre (l'échelle spatio-temporelle) bien défini. La GRI insiste sur le fait que les informations retrouvées dans le rapport doivent être exactes, suffisamment détaillées et qu'il y ait un équilibre positif et négatif face aux enjeux gérés dans la démarche de DD. Cette démarche est réalisée dans le but que l'autoévaluation de la performance de l'organisation soit juste. (GSSB, 2018)

La norme GRI 102 : Éléments généraux d'information présente, pour sa part, du contenu à retrouver dans le rapport de RSE de l'organisation incluant une déclaration du décideur le plus haut. Celle-ci contient la vision, la mission, les valeurs, la stratégie de DD et les enjeux de DD prioritaires. Le rapport doit également présenter un tableau avec des cibles de performance ainsi qu'une présentation et des descriptions des actions mises en œuvre pour atteindre la performance désirée. Les mécanismes de la haute gouvernance employés pour gérer les enjeux de DD ainsi que les risques et les opportunités consistent en une exigence devant être rapportée. Les mesures prises par l'organisme pour sensibiliser et développer les compétences de l'organe de gouvernance le plus élevé en matière de DD doivent aussi être exposées. (GSSB, 2016)

#### **1.2.4 Critique du référentiel de la GRI**

Le référentiel de la GRI, bien que très populaire, fait face à plusieurs critiques. D'abord, malgré les exigences générales et spécifiques à retrouver dans les rapports organisationnels et la possibilité d'une vérification externe, il n'y a pas de processus d'audit obligatoire. Les organisations peuvent publier un rapport répondant supposément aux normes. (GSSB, 2018) Cela fait en sorte que des organisations en profitent et publient des rapports ne correspondant pas à la réalité de leurs activités. (Valery, 2014) Concrètement, cela peut se traduire par de l'écoblanchiment de la part des organisations dans leurs rapports. L'écoblanchiment est le fait de promouvoir des actions écologiques réalisées par son organisation alors que ses produits, services ou activités ont des impacts négatifs sur l'environnement ou encore de faire la promotion de sa démarche de DD alors que celle-ci n'est pas bien implantée. (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie [ADEME], 2011) Ainsi, présenter un rapport de RSE en citant l'utilisation des normes GRI devient une occasion facile pour les organisations d'y mettre du contenu essentiellement positif. Elles ne travaillent alors pas réellement sur leurs points faibles, comme le veut l'objectif de la GRI. (Comptables professionnels agréés [CPA], 2015) L'auteur Guy Taillefer, journaliste au Devoir, fait remarquer notamment les engagements issus des normes GRI des entreprises comme Walmart et Loblaw's ayant été impliquées dans la tragédie du Rana Plaza, où une usine de textile s'est effondrée au Bangladesh en 2013 à cause des mauvaises conditions du bâtiment. Ces entreprises ont été pointées du doigt dans la tragédie alors que celles-ci faisaient affaire avec le sous-traitant du Rana Plaza. Elles prônaient à l'époque l'approvisionnement responsable et l'éthique de travail comme valeurs dans leur rapport de RSE établi selon les normes GRI. (Taillefer, 2013) Bref, cette critique s'applique à tous les référentiels d'autoévaluation. Toutefois, puisque les normes GRI sont les plus utilisées dans le monde, cette critique leur correspond davantage.

### 1.2.5 BNQ 21000

La norme BNQ 21000 a été publiée en 2011 par la volonté et le soutien du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'exportation de l'époque dans le but de faciliter l'application des principes de DD dans la gestion des organisations québécoises. Elle propose un guide normatif ainsi qu'une méthode d'application pour guider et outiller les organisations de toute taille et de divers secteurs d'activité à mettre en place une démarche de DD basée sur le dialogue avec les parties prenantes. La norme BNQ met de l'avant un mécanisme d'adaptation sous forme de grille d'autoévaluation et d'une démarche d'amélioration continue. De plus, la norme répond au contexte québécois en s'appuyant sur LDD. En effet, puisque cette loi n'a pas de pouvoir législatif sur les entreprises, le gouvernement s'était fixé comme objectif lors de sa création en 2006 que 20 % des organisations québécoises s'engagent dans une démarche de DD d'ici 2013. Cette norme, gérée par le BNQ, servait initialement à atteindre cet objectif. Elle est l'issue du résultat d'une étude menée par de nombreux spécialistes issus des milieux socioéconomiques, gouvernementaux et privés. La norme et sa méthode d'application ont été testées en projets pilotes dans plus de 60 organisations et bonifiées par plus de 20 experts en accompagnement stratégique. La norme BNQ 21000 a été développée pour assurer une transition facile avec ISO 26000 et la GRI, en tenant compte des mêmes standards internationaux. (Cadieux et Dion, 2012; BNQ 21000, 2011c) Ainsi, ce référentiel de DD a été sélectionné pour cet essai étant donné son processus de création consensuel et itératif, son adhérence au contexte québécois et son association facile avec les autres référentiels internationaux.

La mise en place du DD selon la norme BNQ 21000 suit une méthode précise. En effet, BNQ a mis sur pied des grilles d'autoévaluation pour les organisations. Les grilles déterminent le niveau de maturité de l'organisation par rapport à sa culture de DD, selon une échelle croissante d'un à cinq. Les grilles sont présentées de façon à émettre un constat, mais aussi pour former le gestionnaire dans la progression de l'organisation. Ainsi, la norme est fondée selon quatre thèmes : transversal, économique, social et environnemental. Pour chaque thématique, il y a une grille de diagnostic qui regroupe des enjeux spécifiques de DD, pour un total de 21 enjeux. Les enjeux sont entre autres inspirés des 16 principes de la LDD. L'évaluation de la maturité de l'organisation doit être faite pour les 21 enjeux. (Cadieux et Dion, 2012) En appui aux propos et pour illustrer ces derniers, une section de la grille de la thématique transversale comprenant deux enjeux est présentée à l'annexe 2 à titre d'exemple. (BNQ 21000, 2011a)

La démarche d'implantation de la norme BNQ 21000 ressemble beaucoup à celle d'ISO 26000. Les premières consignes sont communes. Le référentiel conseille aux organisations des facteurs déterminants pour la mise en place du DD : un engagement de la haute direction par une vision commune et des objectifs

devant être fixés, une mobilisation des employés par des formations et une confiance de la direction démontrée, une approche d'amélioration continue basée sur la progression et l'apprentissage (notamment via la transparence et la prise en compte des intérêts des parties prenantes) ainsi qu'une communication multidirectionnelle avec les parties prenantes. En plus de ce tronc commun, BNQ 21000 propose sa propre approche en sept étapes pour l'application du DD. Les cinq premières étapes constituent le diagnostic de la situation de la culture de DD dans l'organisation et les deux dernières sont celles de la réalisation, soit la mise en place du DD.

Voici une présentation résumée des sept étapes d'approche d'implantation de la norme BNQ 21000 issues du livre Manuel de gestion du développement durable en entreprise : Une approche progressive. (Cadieux et Dion, 2012) :

#### Diagnostic

- 1- Partager la vision : à l'aide d'ateliers et de présentations, l'organisation sensibilise ses parties prenantes (principalement les employés). Il doit y avoir consensus comme quoi le DD est l'affaire de tous, pour qu'une vision commune soit développée.
- 2- Consulter les parties prenantes : par l'entremise d'un questionnaire, les parties prenantes sont consultées et leurs préoccupations sont intégrées dans le processus décisionnel de la démarche de DD.
- 3- Constater la situation présente : l'organisation fait une cueillette de données et les analyse dans les grilles d'autoévaluation pour déterminer le niveau de maturité de chacun des enjeux.
- 4- Identifier vos enjeux : à partir des grilles d'autoévaluation et des résultats du questionnaire des parties prenantes, l'organisation interprète les écarts et priorise les enjeux à travailler. Elle envisage des solutions, notamment par la création d'un comité de DD qui mettra en œuvre un plan d'action. De son côté, la haute direction réfléchit à un nouveau modèle d'affaires et aux changements de planification stratégique. Elle doit inclure des nouveaux indicateurs de performance de DD.
- 5- Choisir les priorités et actions à mettre en œuvre : l'organisation se donne les ressources (humaines, monétaires, techniques) nécessaires pour élaborer et éventuellement mettre en place son plan d'action. Elle détermine également les actions et leurs priorisations à inclure dans le plan.

#### Réalisation

- 6- Communiquer ses engagements : par un plan de communication, des outils visuels, une politique de DD et la publication d'un rapport selon les normes GRI, l'organisation communique ses engagements de sa démarche de DD. Cela confirme l'engagement auprès des parties prenantes et favorise l'adhésion au changement.

7- Agir progressivement : la norme propose une mise en place du plan d'action sur une échelle de 12 mois et conseille de transcrire le tout dans un tableau de bord. Une seconde évaluation de la performance à l'aide des grilles d'autoévaluation pourrait être réalisée à la suite de l'année de travail.

### **1.2.6 Critique du référentiel BNQ 21000**

Le Manuel de gestion du développement durable en entreprise : Une approche progressive (Cadieux et Dion, 2012) est un outil très pratique pour bien comprendre et appliquer la norme BNQ 21000. Cet ouvrage présente notamment une démarche claire d'implantation de la norme comme décrite précédemment. Il faut toutefois se procurer ce livre pour y avoir accès, alors que la démarche telle qu'elle y est détaillée n'est pas disponible au sein de la norme et des grilles d'autoévaluation. Ainsi, les auteurs du manuel émettent quelques critiques face au référentiel étudié. D'abord, une des différences majeures entre BNQ 21000 et ISO 26000 est la suivante : la norme BNQ 21000 mise sur la manière dont le DD est mis en place en organisation, alors que la norme ISO 26000 mise sur la raison. L'une des normes est plus pratique, tandis que l'autre met davantage l'accent sur les concepts théoriques du DD et de la RSE en organisation. Il ne s'agit pas d'une critique négative, puisque les auteurs considèrent que ces normes se complètent. Les auteurs font aussi remarquer que la norme BNQ 21000 est plus applicable aux grandes organisations qu'aux PME. Cela est lié au fait que les référentiels dont les fondateurs se sont inspirés sont dédiés aux grandes organisations. La progression des PME au travers les grilles d'autoévaluation est plus restreinte. De ce fait, cette critique s'applique également aux référentiels présentés plus haut (ISO 26000 et les normes GRI). De plus, l'enjeu de transparence couvert spécifiquement par la GRI refait surface et s'applique également à la norme BNQ 21000 : la méthode d'autoévaluation avec les grilles peut entraîner le risque que les organisations s'octroient un niveau de maturité non représentatif de la réalité. Puis, l'usage d'un modèle conceptuel (les grilles d'autoévaluation) permet l'utilisation d'un vocabulaire commun de même que le travail de tous dans une même direction. Toutefois, cela procure l'effet inverse de limiter la créativité des organisations dans l'implantation de leur démarche de DD. (Cadieux et Dion, 2012) C'est notamment ce qu'a fait ressortir Carolyn Thibault (2017) dans son essai de maîtrise. Celle-ci mentionne que les organisations étudiées appliquant la norme doivent l'adapter à leur contexte et territoire pour optimiser son utilisation. Pour ces organisations, la norme BNQ 21000 est trop abstraite et complexe.

### **1.3 Conclusion partielle**

En conclusion de ce chapitre, il est possible de retenir que le DD a été initié par des ONG. D'abord destiné pour les nations, le DD tend maintenant aussi vers les organisations, par l'entremise de la RSE. En effet, le

DD en entreprise est plus qu'une tendance; il s'agit actuellement d'une nécessité pour relever les enjeux mondiaux et locaux et ainsi faire face aux défis de la concurrence. Plusieurs concepts clés sont à prendre en considération pour la mise en place du DD en organisation. La gouvernance et son identité (mission, vision et valeur), considérées comme la quatrième sphère du DD par les experts, en font partie. La prise en compte des parties prenantes et leur dialogue sont également fondamentaux. Ainsi, le DD en organisation doit être plus que la simple gestion des enjeux sociaux, environnementaux et économiques. Pour y arriver, il existe des référentiels reconnus reposant sur la mise en place de démarches volontaires d'autoévaluation et de mise en œuvre. L'implantation du DD selon les référentiels se fait entre autres par l'application de lignes directrices et d'exigences, de démarches et d'étapes à suivre, par l'atteinte de niveau de maturité ainsi que par la publication de rapports. Ainsi, les normes ISO 26000, de la GRI et BNQ 21000 ont été présentées et critiquées. La critique commune des référentiels à application volontaire est l'autoévaluation. Celle-ci ne garantit jamais la réelle portée de la démarche de RSE implantée. Il va sans dire que l'implantation du DD en organisation n'est pas un simple projet et consiste en un changement majeur à gérer. Le prochain chapitre présente la gestion du changement ainsi que certains modèles théoriques pour l'appliquer.



## **2. LA GESTION DU CHANGEMENT EN ORGANISATION**

Le chapitre deux traite de la gestion du changement en organisation. Les bases du changement organisationnel sont présentées ainsi que les principaux facteurs clés menant à sa réussite. L'étape de l'analyse préliminaire d'une démarche d'implantation de changement est ensuite abordée. Puis, un sous-chapitre met en lumière la disposition au changement, c'est-à-dire le vécu humain dans la mise en œuvre d'un nouveau projet. Des liens entre la gestion du changement et l'implantation du DD en organisation sont aussi montrés. Enfin, les modèles de gestion de changement sont présentés, soit les modèles de SDCCR, de Lewin et de Kotter. Puisque le modèle de Kotter est utilisé pour l'analyse de l'essai, il est davantage approfondi.

### **2.1 Les bases de la gestion du changement**

La société est en période de grands changements : ouverture des frontières commerciales, transformation du profil social et démographique, déplacement des sites de production, le tout dans un contexte où ces enjeux affectent la qualité de l'environnement. Les organisations n'y échappent pas; elles subissent les pressions de la concurrence, des législations de plus en plus sévères et des consommateurs informés étant plus enclins à la critique. Elles doivent donc être en mesure de faire face au changement. (Arcand, 2007) La firme d'expert-conseil Prosci tient une définition du processus de changement propre aux organisations (traduction libre de : Prosci, s. d.b) :

« Le changement résulte généralement d'une réaction à des problèmes ou des opportunités spécifiques auxquels l'organisation est confrontée en fonction de stimuli internes ou externes. Alors que la notion de devenir « plus compétitif », « plus proche du client » ou « plus efficace » peut être la motivation pour changer, à un moment donné, ces objectifs doivent être transformés en impacts spécifiques sur les processus, les systèmes, les structures d'organisation ou les rôles professionnels. C'est le processus de définition du changement. »

La firme met également en exergue la relation entre la gestion de changement et la gestion de projet. La gestion du changement comprend des méthodes utilisées pour appuyer les destinataires dans leurs transitions personnelles vers l'atteinte des objectifs de changement. La gestion de projet est l'utilisation de techniques pour répondre aux exigences du projet dans son ensemble. Les deux types de gestion vont de pair puisqu'ils prennent en charge l'organisation à son état actuel pour l'amener vers un état futur souhaité. (Prosci, s. d.b)

Les gestionnaires, faisant face à des défis de taille à relever, ont avantage à créer et à travailler dans des conditions propices à l'atteinte de leur objectif de changement. Dans la littérature de la gestion du changement, les experts dressent une liste de ces conditions. Céline Bareil, docteure en psychologie

industrielle et organisationnelle et professeure titulaire au département de management du HEC à Montréal, s'intéresse entre autres au volet humain de la gestion du changement. (HEC, 2020; Bareil, 2004a) Voici les conditions à créer au sein d'une organisation dans le cadre d'une démarche de changement selon Bareil (2004a) :

- Orientation : le changement doit avoir un sens, sa nature et les résultats doivent être précisés, le tout basé sur un diagnostic.
- Sensibilisation : pour que les gens concernés par le changement soient d'accord de modifier leur routine, une disposition positive au changement doit être créée à l'aide d'activités de communication. Les enjeux du changement doivent être saisis par une majorité.
- Habitation : les individus concernés par le changement doivent développer de nouvelles capacités. Pour ce faire, ils doivent être bien outillés, ceci favorisant l'adoption d'une attitude positive envers le changement. Cela se traduit par des formations, l'ajout de ressources, la mise en place d'indicateurs et du soutien.

La démarche de gestion de changement est dynamique et s'applique à des réalités organisationnelles qui le sont tout autant. En implantant le changement en organisation, il est impossible de définir au préalable la trajectoire à suivre. Cela s'explique par l'implication de comportements individuels et collectifs dans le projet. Plusieurs facteurs sont en jeu, ayant pour effet de provoquer de nouveaux défis au cours du changement. Heureusement, la gestion du changement est une discipline étudiée depuis plusieurs années et les experts ont publié au fil du temps différents modèles auxquels les gestionnaires peuvent se référer. Des modèles choisis de gestion de changement applicables en organisation sont présentés dans ce chapitre. Toutefois, il est à noter que la réalisation du changement n'est pas figée au travers les étapes des modèles théoriques. En effet, la démarche et ses facteurs étant dynamiques et adaptables au contexte organisationnel, il est parfois nécessaire que les gestionnaires fassent des allers-retours dans les démarches, le but des allers-retours étant d'enrichir, d'ajuster et de parfaire les analyses complétées ou alors de corriger les orientations choisies. (Collerette, P., Lauzier, M. et Schneider, R., 2013) Le changement en organisation est risqué. Comme mentionné en introduction, plus de la moitié des projets nécessitant un changement n'aboutissent pas. (Siapartners, 2015) Céline Bareil (2004a) dresse une liste des raisons menant les changements organisationnels à l'échec :

- Les facteurs humains : le manque de considération du facteur humain, la résistance au changement à cause d'une absence de participation des individus concernés au processus décisionnel et des réussites non célébrées sont des facteurs menant à l'échec.

- La décision stratégique : le type de changement est mal défini et la décision d'aller de l'avant découle d'un diagnostic faible. Cela fait en sorte que les raisons du changement semblent illégitimes pour les employés.
- La capacité de l'organisation à changer : l'organisation n'est pas capable de changer selon des conditions déterminantes de la réalisation du changement (la complexité et la légitimité du changement, la culture et la structure de l'organisation, le manque de ressources humaines, financières et techniques, la pression de l'environnement organisationnel et son contexte, le manque de soutien des parties prenantes, ainsi que la psychologie et le comportement des dirigeants).
- La mise en œuvre du changement : la mise en œuvre est manquée par un plan d'action imprécis, trop général avec peu d'échéanciers et une stratégie faible.

Inversement, cette liste se traduit par des actions dont les gestionnaires doivent absolument tenir compte pour arriver à une réussite. Ainsi, tout porte à croire qu'une préparation est nécessaire pour attaquer le changement. La préparation commence par l'analyse préliminaire de la situation. (Bareil, 2004a)

### **2.1.1 L'analyse préliminaire**

L'analyse préliminaire constitue l'étape précédant la mise en place du changement. Celle-ci est effective dans toutes les démarches d'implantation du DD et de la RSE. Les gestionnaires doivent avoir des images claires de la situation à changer et de celle qui est désirée. Lors de l'analyse préliminaire, le gestionnaire effectue un diagnostic de la situation actuelle en documentant les faits et les données. Dans le domaine du DD, comme présenté par les référentiels, cela se traduit par une identification et une priorisation des enjeux sur lesquels travailler, selon les impacts de l'organisation. La situation désirée doit être bien définie. Afin d'y arriver, il peut être pertinent d'établir une feuille de route sous forme d'objectifs à atteindre. Cette feuille de route constitue un point de départ et un visuel facilitant les premières communications avec les destinataires. Cela permet de diminuer les risques d'opposition au changement présents au départ. (Collerette et al., 2013) Les communications, le contact et l'implication avec le destinataire sont primordiaux, car celui-ci est un acteur principal du changement. Selon Céline Bareil, le destinataire est « toute personne touchée directement ou indirectement par un changement organisationnel ». En fait, le gestionnaire ou le décideur bâtit le changement autour du destinataire; c'est lui qui vit le changement. Ainsi, dans l'analyse préliminaire, le gestionnaire identifie les destinataires, soit leur nombre, leurs caractéristiques et leurs compétences. Ceux-ci peuvent être les parties prenantes, les membres du personnel, les supérieurs, les partenaires et les clients. Dans les démarches d'implantation du DD en organisation, le destinataire principal est l'employé. Évidemment, les destinataires n'ont pas tous les mêmes besoins, attentes et

préoccupations face au changement. Pour y arriver, leurs perceptions doivent d'abord être recueillies à l'aide de questionnaires, de rencontres, d'appels, etc. Certaines questions doivent être posées : les destinataires sont-ils conscients du problème ? Sont-ils disposés à s'investir pour collaborer au changement ? Ont-ils les mêmes perceptions que vous (le gestionnaire) en regard du projet ? (Bareil, 2004a; Colletterte et al., 2013)

Ainsi, en suivant ces conseils, le gestionnaire est en mesure de bien préparer l'implantation du changement puisqu'il considère les parties impliquées et il sait où elles se situent par rapport à celui-ci. La préparation du changement n'est pas une tâche à sous-estimer. Un sondage réalisé par Meany et Pung (2008) auprès de 3 199 directeurs démontre que ceux-ci mettent en moyenne six mois de travail dans la préparation d'une démarche de changement en organisation. Opérer le changement demande beaucoup de temps et d'énergie. Il est important d'évaluer si le moment d'implantation est opportun pour l'organisation. Il faut être conscient que la gestion du changement rend celle-ci plus vulnérable pendant sa mise en œuvre. (Colletterte et al., 2013)

## **2.2 La disposition au changement**

La disposition au changement concerne le vécu de l'être humain et son acceptation à travers la démarche. Il est primordial de prendre en compte le facteur humain puisque le changement ne peut se réaliser sans lui. (Bareil, 2004a) Il s'agit de l'une des principales raisons menant à l'échec du changement en organisation. Les humains doivent donc être accompagnés et écoutés pendant le processus où ils intègrent de nouvelles façons de faire. (Hafsi et Demers, 1997)

Deux grandes périodes sont vécues par les individus pendant le changement : l'éveil et la transition. Pendant l'éveil, le gestionnaire doit attirer l'attention du destinataire. Toutefois, cela laisse place à différentes réactions et profils, notamment les profils partisan et opposant. Les partisans sont ceux qui vont accepter et enclencher le changement sans difficulté. Au contraire, les opposants sont résistants au changement. Selon Colletterte et al. (2013), la résistance est « l'émergence de nouvelles forces restrictives en vue de limiter la tentative de changement ou d'y faire obstruction ». Les opposants craignent que leurs intérêts soient menacés par le changement. Les gestionnaires peuvent parfois être résistants au changement en raison d'une surcharge de travail, d'une mauvaise compréhension du projet ou d'un manque de compétence. Plus souvent, ce sont les destinataires qui ressentent une résistance. Une approche proactive facilite l'adoption du changement par rapport à une approche défensive, creusant la résistance. Toutefois, la résistance ressentie par les destinataires est un phénomène naturel et légitime. Lorsqu'un individu voit son fonctionnement habituel changé, il réagit de manière défensive. (Hafsi et Demers, 1997) La résistance ressentie dans

l'organisation ne constitue pas un échec du changement, mais bien une opportunité pour les gestionnaires de faire mieux. En fait, cela indique que les initiatives de gestion de changement entreprises par les promoteurs n'ont pas fonctionné de façon à rendre les destinataires réceptifs. Les promoteurs ont intérêt à ne pas poser le blâme sur les destinataires, mais plutôt à mettre en place des actions préventives pour une acceptation du changement. (Collerette et al., 2013)

D'une part, trois facteurs conditionnent la réaction du destinataire, faisant tendre son profil vers partisan ou opposant (si ces facteurs sont non considérés par les gestionnaires) : l'initiative doit être justifiée avec les informations adéquates, le destinataire doit avoir la possibilité de s'exprimer et de faire valoir son point de vue par rapport au changement. Il doit aussi avoir la possibilité de s'engager dans le changement et sentir qu'il détient une influence et un contrôle sur celui-ci. D'autre part, plusieurs facteurs sont propices à l'apparition de résistance : les modalités de mise en œuvre du changement, les facteurs cognitifs, psychosociaux et idéologiques impliqués, le facteur de pertinence de la prise en compte du changement ainsi que les perceptions des besoins et des réactions de la clientèle. De ce fait, un enjeu important lors de la période de l'éveil pour avantager le changement est de mobiliser une masse critique de partisans. Ainsi, les problèmes poussant l'organisation au changement doivent être discutés avec les destinataires pour que tous aient une compréhension commune. Si les destinataires participent à la définition du problème, ils seront plus enclins à contribuer à l'application des nouvelles façons de faire. Afin d'éviter les mauvaises réactions, il faut donner du temps aux destinataires pour apprivoiser le changement alors que ceux-ci quittent leurs repères et automatismes. (Collerette et al., 2013)

La période de transition est celle où les destinataires abandonnent peu à peu leurs anciennes habitudes pour intégrer les nouvelles. Selon Céline Bareil, cette période est sous considérée. Le destinataire traverse plusieurs émotions, de même que des étapes cognitives. En transition, celui-ci doit franchir ces étapes avant d'arriver à un résultat : écouter le discours sur le changement, le décoder, l'interpréter, l'évaluer, le remettre en question, le comprendre, le réinterpréter, s'y intéresser, se mobiliser, se préparer, apprendre, transférer les apprentissages, prendre action, mettre à l'essai et finalement, s'en féliciter. Voilà des étapes démontrant l'importance d'un soutien organisationnel. (Bareil, 2004a) Si le tout est bien maîtrisé, la transition peut laisser place à la créativité et à la mobilisation de la part des destinataires. (Collerette et al., 2013)

### **2.2.1 Les phases de préoccupations du changement**

Au travers les étapes de la période de transition, le destinataire passe par une gamme d'émotions. Céline Bareil (2004a) traduit ces émotions vécues par des phases de préoccupations du changement. Les

destinataires vivent entre cinq à sept phases de préoccupations pendant l'implantation du changement. La première phase survient à l'annonce du changement et les autres suivent pendant la mise en œuvre. Le destinataire ne ressent plus de préoccupations lorsque les nouvelles routines sont établies. Les phases de préoccupations du changement sont présentées et expliquées dans le tableau 2.1.

**Tableau 2.1 Les phases de préoccupations du changement** (tiré de : Bareil, 2004a, p. 83)

<b>Les phases de préoccupation du changement</b>	<b>Explications</b>
Aucune préoccupation	Le destinataire ne se sent pas concerné par le changement, il continue ses activités comme si de rien n'était.
Préoccupations centrées sur le destinataire	Le destinataire est inquiet et se questionne des impacts du changement sur lui-même, sur son poste et sur ses collègues. Les préoccupations sont centrées sur les conséquences individuelles du changement.
Préoccupations centrées sur l'organisation	Le destinataire est inquiet des impacts et des conséquences du changement sur l'organisation. Il veut que son investissement en temps et énergie en vaille la peine. Il se questionne sur l'engagement de la direction et sur le sérieux de l'organisation dans le maintien du changement à long terme, puis si celui-ci est rentable.
Préoccupations centrées sur le changement	Le destinataire se préoccupe des caractéristiques du changement. Il se questionne sur la nature exacte du changement, cherche des réponses à sa méconnaissance du changement et veut obtenir davantage de précisions sur sa mise en œuvre et les processus.
Préoccupations centrées sur l'expérimentation	Le destinataire est prêt à se conformer au changement et à en faire l'essai. Il se sent toutefois incompetent dans ses nouvelles fonctions. Il est incertain de ses compétences à réussir le changement. Il se questionne sur le temps, les conditions et le soutien offerts pour s'approprier le changement. Il souhaite des conditions favorables à la réussite.
Préoccupations centrées sur la collaboration	Le destinataire est inquiet par le transfert des apprentissages dans les autres départements. Il est intéressé à collaborer et à coopérer avec ses collègues. Il veut favoriser le partage de son expérience et des diverses façons de faire.
Préoccupations centrées sur l'amélioration du changement	Le destinataire se questionne sur l'amélioration continue du changement ayant été mis en place (modification significative de son travail ou de ses responsabilités, proposer de nouvelles applications et innover). Il est inquiet par rapport à la pérennité du changement.

Ainsi, il est nécessaire que tout destinataire fasse des efforts pour gravir les marches des phases de préoccupation jusqu'à ce qu'il s'approprie le changement et ne ressente plus de questionnement et d'inquiétude.

### **2.2.2 L'importance de la gestion du changement dans l'implantation du développement durable en organisation**

Les liens entre une démarche d'implantation du DD en organisation et la gestion du changement sont nombreux. Il a été statué dans cet essai que le DD est bien implanté dans une organisation lorsque les chefs de direction assurent sa pérennité. Cela se réalise par un ancrage du changement dans la culture et la stratégie organisationnelle, soit au sein de la gouvernance. L'organisation fait preuve de gouvernance intégrée lorsqu'elle consolide les enjeux de DD dans le contrôle de sa performance. (REDD, 2015) Ce sont des éléments propres à la théorie de gestion de changement. Toutefois, l'implantation du DD en organisation n'est pas un projet à gérer comme les autres types de changement. Cela constitue un changement organisationnel différent. L'ancrage du DD dans la culture constitue un défi supplémentaire étant donné que le vécu humain y est très impliqué. La sphère environnementale, faisant partie de celles liées au DD, constitue un défi à gérer pour les organisations dans le cadre de son implantation. Les organisations ont d'ailleurs longtemps été pointées du doigt pour leur non-implication dans la lutte aux changements climatiques. (PNUE, 2002) De plus, moins de la moitié des entreprises québécoises ayant répondu au sondage du MEI en 2017 en lien avec l'implantation du DD considèrent qu'elles sont sensibilisées au concept du DD. Pour plusieurs raisons, le DD n'est pas une priorité, notamment puisque le sentiment d'urgence d'agir n'est pas ressenti. (MEI, 2018)

Il a été prouvé que les humains ont de la difficulté à ressentir l'urgence de la crise climatique. Selon la science, le cerveau humain n'est pas programmé pour ressentir la menace liée aux changements climatiques, malgré la conscience intellectuelle du problème. La partie du cerveau qui ressent les menaces est le cerveau émotionnel. Pour éprouver un sentiment d'urgence, les menaces doivent être visibles, immédiates et irréfutables, ce qui est difficilement le cas pour les impacts des changements climatiques au Québec. Les scénarios terrestres prévus par les experts sont souvent annoncés pour les prochaines décennies voire le prochain siècle. Les changements climatiques sont donc une menace invisible pour le futur des humains. (Pham, Gaudet et Waddell, 2019) De surcroît, la sociologue Aurélie Sierra (2020, février) mentionne que puisque le cerveau n'est pas habile à gérer les problèmes sur une grande échelle de temps, le quotidien ramène l'humain à la réalité et le pousse agir sur les enjeux à court terme. Puis, l'effet du témoin intervient dans la non-action face à ces enjeux mondiaux. Cet effet démontre que plus il y a d'humains qui regardent un problème, moins ils seront nombreux à agir. Passer à l'action et s'adapter au changement implique un stress pour les individus, surtout si l'action touche leur zone de confort. De plus, il est possible de se sentir impuissant face aux changements à grande échelle. Les gens se demandent alors si leurs contributions font une réelle différence. Un sentiment de culpabilité peut aussi être ressenti lorsque les humains ont

l'impression de ne pas en faire suffisamment, ce qui rend les participants inconfortables. Le cerveau met alors en place des mécanismes de défense pour se sentir mieux. (Pham et al., 2019)

Ainsi, il y a une explication scientifique au fait que tout changement lié à des enjeux environnementaux et impliquant des modifications d'habitudes peut s'avérer plus complexe, même en organisation. Une réticence plus élevée peut être observée chez les destinataires du changement (employés, gestionnaires ou direction). Donc, afin de créer un sentiment d'urgence ou du moins d'initier de nouvelles habitudes, les destinataires doivent être mobilisés autour d'un projet rassembleur en utilisant des images associées à leur quotidien. Des images apocalyptiques augmentent les mécanismes de défense. Une menace claire et imagée permet une mobilisation plus facile. Les causes et conséquences de cette menace doivent être orientées vers le destinataire pour faire intervenir son cerveau émotionnel. (Pham, Gaudet et Waddell, 2019) Un sentiment d'urgence non ressenti face aux enjeux environnementaux peut contribuer à la résistance souvent constatée chez les destinataires par rapport à l'implantation du DD en organisation. Philippe Bourke, président du Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE), mise sur des mesures mobilisatrices pour garder la motivation de changement des destinataires, une fois le sentiment d'urgence ressenti. Des initiatives telles que des concours, jeux et défis donnent envie de participer, de gagner et indirectement, d'apprendre. Bref, des mesures centrées sur les destinataires sont favorables à la compréhension du problème et à l'acceptation du changement. (Bourke, 2020, février)

## **2.3 Modèles de gestion de changement**

Dans les sous-chapitres précédents, les principales étapes et éléments clés à la réussite du changement en organisation ont été présentés, soit les bases de la gestion du changement, l'analyse préliminaire et la disposition au changement. En théorie, ces éléments doivent se retrouver dans les modèles d'application du changement. Ainsi, dans le sous-chapitre 2.3, différents modèles de gestion de changement sont présentés, soit respectivement le modèle SDCCR, le modèle de Lewin et le modèle de Kotter. Ces modèles ont été sélectionnés dans le cadre de cet essai puisque ce sont les plus présents dans la littérature de management. Les deux premiers modèles seront brièvement présentés. Le modèle de Kotter sera décrit et critiqué en profondeur puisqu'il s'agit du modèle sélectionné pour l'analyse de l'essai.

### **2.3.1 Le modèle SDCCR**

Le modèle SDCCR est construit autour d'objectifs. Il est mieux connu sous l'acronyme ADKAR, en anglais. Ce modèle a été créé par le fondateur de la firme américaine Prosci, Jeff Hiatt. Cette firme d'experts-conseils



fondée en 1994 accompagne ses clients dans le changement partout dans le monde en utilisant ce modèle. (Prosci, s. d.a) Son utilisation est courante : les services immobiliers du gouvernement fédéral canadien se sont d'ailleurs servis de ce modèle dans le cadre de la gestion du changement pour la transformation du milieu de travail. (Gouvernement du Canada, 2017) Le modèle est basé sur le fait que la démarche de gestion de changement est séquentielle. Des objectifs cumulatifs doivent être atteints pour mener au changement désiré, l'objectif ultime. (Shaw, 2015; Prosci, s. d.c) Ainsi, les différentes lettres de l'acronyme SDCCR constituent les objectifs à atteindre et, en d'autres mots, les cinq étapes de gestion de changement. Voici la présentation des acronymes ainsi que des facteurs de succès à la réussite de ces objectifs (Shaw, 2015; Beauregard, 2015) :

- S – sensibilisation : l'organisation doit admettre l'urgence et la nécessité de changer. La crédibilité du messenger et de son message, la façon dont les destinataires perçoivent le problème, jumelés avec une dissociation de la circulation de désinformation, constituent des facteurs influençant le succès de cet objectif.
- D – désir : l'organisation doit adhérer au changement et se mobiliser pour atteindre le résultat souhaité. La nature du changement et son impact sur les destinataires, le contexte organisationnel, les motivations et les situations vécues individuellement influencent l'atteinte de l'objectif du désir de changer.
- C – connaissance : l'organisation doit prévoir les connaissances, compétences et ressources nécessaires pour gérer le changement (équipe, formation, échéancier, etc.) et bien définir la situation attendue. La situation de changement sur les plans des compétences et comportements des employés doit aussi être identifiée, soit le vécu du destinataire et sa capacité à acquérir de nouvelles connaissances et habitudes.
- C - capacité : l'organisation doit être en mesure d'appliquer le changement quotidiennement. L'atteinte de cet objectif est très liée au destinataire. La réussite est déterminée entre autres par une acceptation psychologique du changement, un temps nécessaire prévu pour s'adapter et le développement de nouvelles façons de faire ainsi que des ressources disponibles pour du soutien.
- R - renforcement : l'organisation doit maintenir le changement à long terme. Elle doit démontrer le progrès et les accomplissements pour perpétuer le renforcement de la nouvelle culture, notamment à l'aide de chiffres ou de visuel. Puis, il faut poursuivre la mobilisation après l'atteinte de l'objectif. Cela permet de dissuader les pensées et conséquences négatives.

### **2.3.2 Le modèle de Lewin**

Kurt Lewin est un sociopsychologue ayant pratiqué dans la première moitié du 20<sup>e</sup> siècle en Europe et aux États-Unis. Il est le créateur de plusieurs théories en psychologie, liées entre autres à la prise de décision et

à la gestion du changement. Le modèle de Lewin se présente en trois étapes : dégel, changement et gel. Ce modèle est bien connu dans le domaine du management. En effet, il a servi aux chercheurs Schein, Bridges et Roberge comme base pour des études et développements en gestion de changement dans les années 80 et 90. (Bareil, 2004b)

Premièrement, l'étape de dégel est l'étape de préparation; la nécessité du changement est démontrée. En amont de la démarche, les gestionnaires et employés doivent remettre en question les processus, les valeurs et la culture de l'entreprise. La motivation à changer doit également être travaillée. Cette remise en question crée un déséquilibre nécessaire qui mène à s'ouvrir et à être stimulé face à l'apprentissage de nouvelles habitudes. Ensuite, l'étape de changement se décrit par son nom. Il s'agit du moment où le changement est peu à peu adopté au sein de l'organisme et où le destinataire s'acclimate aux nouvelles habitudes. Le soutien est non négligeable pour une implantation adéquate, puisque le destinataire vit une restructuration cognitive, soit une nouvelle façon de voir les processus. Enfin, le gel est l'étape où le changement se stabilise et les nouvelles habitudes sont intégrées. (Shaw, 2015; Bareil, 2004b)

Selon Bareil (2004b), ce modèle est avantageux, car il est facile à comprendre et reflète une approche simple de la gestion du changement. Or, il sous-entend une gestion linéaire sans allers-retours où l'étape du gel peut alors être difficile à atteindre, notamment dans une période de changement constant. De plus, les dimensions sociales et humaines ne sont pas suffisamment considérées. La démarche ne tient aucunement compte du vécu des destinataires. Heureusement, ces lacunes ont été bonifiées par les chercheurs Schein, Bridges et Roberge dans leurs reprises du modèle.

### **2.3.3 Le modèle de Kotter**

John Kotter est le créateur du modèle de gestion de changement en huit étapes. Kotter est une sommité dans le domaine de la gestion du changement. Son modèle est divisé en quatre sections et huit étapes. Celui-ci a été sélectionné dans le cadre de l'analyse pour plusieurs raisons. D'abord, Kotter et son modèle sont très reconnus dans le domaine du management. Étant l'un des auteurs les plus cités et présents dans la littérature sur la gestion de changement, il a écrit 19 livres dans son domaine, dont 12 sont *best-sellers*. Parmi ces derniers, deux sont utilisés dans le cadre de cet essai, soit *Conduire le changement* (2015) et *Alerte sur la banquise !* (2018). De plus, comme son modèle est divisé en étapes (huit) et qu'il y a également plusieurs étapes à la réalisation de démarche d'implantation de DD selon les référentiels, cela facilite la concordance entre eux en vue de l'analyse. Voici la présentation du modèle des huit étapes de gestion de changement de Kotter, issu des livres de Kotter et Rathgeber (2018) et de Kotter (2015) :

## Mettre le changement sur la table

- 1- Créer un sentiment d'urgence : l'organisation doit faire en sorte que tous perçoivent la nécessité et l'importance de changer immédiatement. La dynamique d'action doit alors être favorisée à l'aide d'éléments concrets pour que les destinataires réalisent le changement. Pour commencer à agir, le nombre de personnes convaincues dès le départ doit être suffisant.
- 2- Réunir l'équipe de pilotage du projet : l'équipe de pilotage est un groupe soigneusement sélectionné par un directeur. Cette équipe responsable de piloter le changement doit faire preuve d'un amalgame de compétences aussi primordiales les unes que les autres : leadership, crédibilité, capacités de communication, compétences analytiques et autorité. Les plus motivés de l'équipe démontrent que l'organisation a déjà été en mesure de saisir des opportunités, de prendre des risques et d'attaquer le changement. Tous doivent être unis harmonieusement autour du sentiment d'urgence; une activité de groupe peut faciliter le tout.

## Décider quoi faire

- 3- Développer la vision et la stratégie du changement : il faut préciser la vision de l'avenir : en quoi celle-ci sera-t-elle différente du passé ? Comment s'y prendre pour que la nouvelle vision devienne réalité ? Pour une mobilisation suffisante, l'avenir proposé doit être attractif et les actions présentées pour y arriver, crédibles. Il est recommandé qu'une figure inspirante porte le message.

## Enclencher le mouvement

- 4- Communiquer pour faire comprendre et adhérer au changement : l'organisation doit s'assurer que le plus grand nombre de destinataires comprenne et accepte la vision et la stratégie associées au changement. Or, il y aura certainement des acteurs réticents au projet. Généralement, ceux-ci ont beaucoup d'expérience et d'ancienneté dans leurs tâches et ne veulent pas croire les données scientifiques. Ils remettent en question la crédibilité du changement et la probabilité qu'il se réalise. La communication n'a pas seulement pour but de faire cesser la résistance, mais elle mobilise aussi le plus de destinataires possible pour qu'ils se rallient auprès de l'équipe de pilotage du projet. Pour y arriver, des techniques de communication telles que des affiches, des cercles de parole et des assemblées efficaces. De plus, pour les convaincre davantage, l'équipe peut tenter de communiquer de façon à toucher les sentiments des destinataires en misant sur les conséquences d'une non-action. Par exemple, l'équipe de pilotage peut mentionner des preuves à court terme de la nécessité de changer et installer des rappels à des points centraux pour développer des sentiments d'urgence et réduire ceux d'autosatisfaction (chez les résistants). De plus, l'équipe doit se montrer compréhensive. Les destinataires trouveront le changement difficile, mais l'équipe n'a jamais dit que ce serait facile, mais plutôt que le travail en vaut la peine.

- 5- Donner aux autres le premier pouvoir d'agir : d'abord, il faut prendre le plus d'idées possible pour réaliser le changement et regarder ce qui se fait ailleurs. L'organisation ne doit pas avoir peur d'aller dans une direction qu'elle n'a jamais explorée. Puis, il faut montrer la voie à ceux qui sont motivés en leur donnant la possibilité d'agir pour transformer la vision du changement en une réalité. Pour ce faire, l'équipe doit créer des opportunités où les destinataires peuvent dialoguer sur le changement (inquiétude et vision), tout en montrant que chacun peut s'impliquer et que chaque action compte. Les gestionnaires doivent dissuader la résistance et encourager l'innovation pour soulever la mobilisation. Il est aussi nécessaire que des planificateurs et éclaireurs (ceux qui propagent positivement le changement) soient identifiés. Ceux-ci croient en la vision et agissent en ce sens pour qu'elle devienne réalité. Dans cette lignée, un plan doit être monté pour gérer les résistances.
- 6- Produire des victoires à court terme : des victoires doivent être créées rapidement et autant que possible, puis être reconnues et célébrées au sein de la communauté de destinataires. En étant célébrées, les victoires issues des idées novatrices des destinataires les rendent très fiers de leur implication. Si possible, le soulèvement des victoires peut se faire devant les résistants. Face à cet événement, il est bon de questionner ces derniers pour connaître leurs craintes quant au changement et tenter de leur faire réaliser que tous ont besoin d'eux pour la réussite du changement. Les victoires à court terme sont réalisables si l'équipe se fixe des objectifs atteignables rapidement.
- 7- Persévérer : l'équipe doit profiter de la vague des premiers succès pour renforcer et accélérer le mouvement du changement. Les initiatives encourageant le changement doivent se poursuivre sans relâche, jusqu'à ce que la vision devienne réalité. À chaque activité, la barre doit toujours être fixée plus haut pour que l'enthousiasme et le dynamisme soient maintenus chez les destinataires.

#### Pérenniser

- 8- Créer une nouvelle culture : les nouveaux comportements doivent être soutenus et l'équipe de projet doit veiller à ce qu'ils soient constants jusqu'à ce que les anciennes habitudes soient remplacées. Il est recommandé que les grands acteurs ayant pris les rênes du changement se voient confier des rôles de leadership pour le futur. Puis, il faut que le changement soit institutionnalisé au sein de l'organisation. Les vestiges de la gestion du changement réalisés s'inscrivent ainsi dans la gouvernance de l'organisation et dans sa façon d'orchestrer ses activités. Le changement n'est plus une épreuve, mais bien une façon d'opérer.

### 2.3.4 Critique du modèle de Kotter

Dans le but d'élaborer son modèle, Kotter a mené une étude sur cent entreprises aux profils variés (tailles, positions géographiques et situations financières différentes) qui avaient un changement prévu en 1990. Ainsi, à priori, son modèle est applicable à toute organisation étant donné le bassin diversifié d'entreprises étudiées. La firme d'experts-conseils Siapartners (2015) a émis une critique sur le modèle de Kotter et son application en organisation. Premièrement, la firme rappelle que Kotter met l'accent sur le rôle majeur de la direction et des gestionnaires (le top management) dans la mise en place du changement. La haute direction doit mettre de l'avant l'acceptation du changement, notamment en revoyant sa mission et sa vision. Toutefois, cette vision de Kotter, soit celle où son modèle est applicable aux projets soutenus par le top management constitue une limite. En effet, Siapartners fait remarquer que ces leaders ne sont pas toujours alliés dans le changement, comme le fait valoir Kotter. Les éventuels freins liés à la mobilisation du top management au sein de la réalisation du changement sont peu étudiés dans le modèle. Que faire pour mobiliser davantage la direction face au changement ? Comment le top management vit-il le changement ? Ce sont des questions peu abordées.

Deuxièmement, Kotter présente les étapes en mentionnant que celles-ci doivent être réalisées dans l'ordre désigné. Toutefois, Siapartners (2015) fait remarquer que Kotter ne prend pas en compte le fait que le contexte dans lequel évoluent les entreprises a cheminé depuis la mondialisation, notamment par la rapidité du transfert de l'information et les projets de changements qui s'additionnent. Ainsi, l'évolution mène les entreprises vers une plus grande agilité. Ces observations sont contradictoires au modèle de Kotter, puisqu'il est fort possible que les organisations réalisent des étapes simultanément ou dans un ordre inverse que celui présenté, en faisant des allers-retours entre celles-ci. La mention d'allers-retours des étapes de réalisation du changement est également fortement recommandée par Colletette et al. (2013).

Troisièmement, il est critiqué par Siapartners (2015) que les leviers d'accompagnement du changement tirés du modèle ne sont pas suffisants pour une implantation ultime. Selon la firme, des initiatives complémentaires doivent être faites dans l'accompagnement des gestionnaires. Par exemple, l'élaboration d'une vision stratégique telle que suggérée est souvent trop abstraite pour les destinataires. Pour susciter judicieusement la mobilisation des parties prenantes, il est avantageux que les gestionnaires misent sur des opportunités concrètes auxquelles les destinataires pourront adhérer, telles que la conquête de nouveaux marchés ou des innovations à développer. C'est d'ailleurs ce qu'ont formulé Pham et al. (2019) et Philippe Bourke (2020, février) respectivement dans leur publication et présentation par rapport à l'éveil du sentiment de l'urgence climatique.

Toutefois, ces limites du modèle ne font pas le poids contre les forces de celui-ci. Kotter est une notoriété mondiale dans le domaine de la gestion du changement et du leadership. Cofondateur du cabinet de conseil Kotter international, spécialiste du leadership, il aide aujourd'hui les dirigeants des plus grandes entreprises internationales à mettre en place leurs projets de changements les plus complexes. (Kotter, 2015)

## **2.4 Conclusion partielle**

En conclusion de ce chapitre, plusieurs points sont à retenir. D'abord, la gestion du changement en organisation a été présentée, soit lorsque l'organisation change face à des risques ou des opportunités de son milieu environnant. La préparation, l'implantation et la gestion du changement sont des étapes clés. Pour qu'un changement soit réussi, il doit être bien défini et accepté par les pairs, et les destinataires doivent être formés et sensibilisés. L'équipe doit tenir compte des parties prenantes, de leurs inquiétudes, leurs intérêts et leurs idées. Ce sont des éléments également présents dans les référentiels de DD. Plus précisément, les destinataires ont un rôle important dans la réalisation du changement. D'ailleurs, la résistance au changement est un comportement naturel, notamment dans les projets de DD où il est très ressenti étant donné la sphère environnementale. L'urgence d'agir étant plus difficilement ressentie par le cerveau humain, l'acceptation du changement est un défi. Les gestionnaires doivent donc apporter une attention particulière pour mobiliser les destinataires. Plusieurs de ces notions de gestion de changement se retrouvent dans les modèles ayant été présentés : les modèles de SDCCR, de Lewin et de Kotter. Ce dernier, sélectionné pour l'analyse qui suit, est basé sur huit étapes. Une fois le sentiment d'urgence créé, la vision du changement est définie au sein de l'équipe de travail. La communication constante pour adhérer au changement est orientée notamment sur le pouvoir d'agir des destinataires, puis sur la célébration. Enfin, avec la persévérance naît la nouvelle culture organisationnelle où le changement réalisé fait maintenant partie de l'identité. Le chapitre trois ouvre la porte à l'analyse des référentiels de DD en regard du modèle de gestion de changement de Kotter. Il sera question de vérifier si les référentiels de DD tiennent compte de la gestion du changement.

### 3. ANALYSE THÉORIQUE DU MODÈLE DE GESTION DE CHANGEMENT AVEC LES RÉFÉRENTIELS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le chapitre trois concerne l'analyse théorique du modèle de gestion de changement de Kotter en regard des trois référentiels de DD présentés au chapitre un : ISO 26000, la GRI et BNQ 21000. Chaque référentiel fait l'objet d'un sous-chapitre. Par la suite, la considération de la gestion du changement dans les référentiels de DD est mise en lumière. Enfin, une conclusion partielle faisant un retour sur les résultats d'analyse termine le chapitre.

#### 3.1 Démarche d'analyse

Pour chacun des trois référentiels, un tableau associant les huit étapes du modèle de Kotter aux éléments des référentiels qui correspondent est présenté. Chaque tableau est suivi d'une analyse démontrant les forces et faiblesses des référentiels. L'analyse développe davantage les liens entre les éléments des référentiels et les notions de gestion de changement présentées au chapitre deux. Les éléments présents, peu développés ou absents des référentiels en regard du modèle de gestion de changement sont mis en exergue, selon leurs forces et faiblesses. Le vécu humain selon les notions de Bareil est également considéré. L'analyse met la table pour les recommandations par rapport aux référentiels à venir dans le chapitre cinq.

#### 3.2 ISO 26000 en regard du modèle de Kotter

Le sous-chapitre 3.2 analyse le référentiel ISO 26000. Celui-ci recommande des lignes directrices relatives à l'intégration de la RSE en organisation. Le tableau 3.1 établit les liens entre les lignes directrices ISO 26000 et le modèle de gestion de changement de Kotter.

**Tableau 3.1 Liens entre les étapes du modèle de Kotter et ISO 26000**

<b>Modèle de Kotter</b>	<b>ISO 26000</b>
Créer un sentiment d'urgence	Les membres du sommet de l'organisation doivent être les premiers à être motivés.
Réunir l'équipe de pilotage du projet	Les gestionnaires doivent travailler avec les employés enclins au changement.
Développer la vision et la stratégie du changement	La vision stratégique du changement est développée selon les attentes des parties prenantes (selon les réponses du questionnaire). La vision de la RSE de l'organisation est intégrée dans sa politique, sa culture et sa gouvernance selon une priorisation des questions centrales. Un plan d'action avec objectifs est ensuite créé.

**Tableau 3.1 Liens entre les étapes du modèle de Kotter et ISO 26000 (suite)**

<b>Modèle de Kotter</b>	<b>ISO 26000</b>
Communiquer pour faire comprendre et adhérer au changement	ISO 26000 conseille de miser sur le dialogue et la sensibilisation entre les gestionnaires du changement et les destinataires, par l'entremise de l'éducation et la formation. La divulgation des impacts des activités et le questionnaire répondu par les parties prenantes sont également des moyens de communication mis de l'avant.
Donner aux autres le premier pouvoir d'agir	ISO 26000 se concentre sur le dialogue pour donner aux autres le pouvoir d'agir, notamment lors des formations. Le questionnaire répondu par les parties prenantes est aussi considéré comme une mesure.
Produire des victoires à court terme	ISO 26000 mise sur les employés motivés pour démontrer les effets positifs de l'intégration de la RSE. La priorisation des enjeux permet aussi la production de victoires à court terme.
Persévérer	La persévérance se fait à l'aide de l'éducation et de la formation effectuées par les gestionnaires du changement pour les destinataires. Un retour sur les objectifs, sur les questions centrales et sur le domaine d'action est également effectué à la suite de la publication du rapport.
Créer une nouvelle culture	La nouvelle culture est créée par la publication d'un rapport.

Le tableau 3.2 met en lumière l'analyse des forces et faiblesses du référentiel ISO 26000 en regard des notions de changement.

**Tableau 3.2 Analyse des forces et faiblesses d'ISO 26000 en regard de la gestion du changement**

<b>Forces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La création d'un sentiment d'urgence est démontrée par la motivation première des membres du sommet de la direction.</li> <li>• Le développement de la vision du changement se fait par plusieurs moyens : le questionnaire rempli par les parties prenantes, la priorisation des enjeux, l'intégration de la RSE dans la politique organisationnelle et la gouvernance ainsi que la création d'un plan d'action avec objectifs.</li> <li>• La communication pour adhérer au changement repose sur le questionnaire d'intérêts et préoccupations pour les parties prenantes, le dialogue issu des formations offertes aux destinataires du changement et la publication d'informations sur les impacts des activités organisationnelles. Il s'agit des mêmes mesures pour donner le premier pouvoir d'agir aux destinataires.</li> <li>• La priorisation des enjeux permet la création de victoires à court terme.</li> <li>• Le changement s'accroît d'une part par l'éducation et la formation aux destinataires et d'autre part par un retour sur les objectifs, sur les questions centrales et sur le domaine d'action.</li> <li>• La création de la nouvelle culture est démontrée par la publication d'un rapport.</li> </ul>
<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mesure quant à la motivation des membres du sommet de l'organisation pour démontrer la création du sentiment d'urgence est imprécise.</li> <li>• Il n'y a pas d'équipe de pilotage de projet réunie et formellement créée.</li> <li>• Le pouvoir d'agir aux destinataires n'est pas suffisamment considéré.</li> </ul>



**Tableau 3.2 Analyse des forces et faiblesses d'ISO 26000 en regard de la gestion du changement (suite)**

Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"><li>• Les employés les plus motivés ne peuvent pas réaliser le changement et créer des victoires à court terme sans équipe de pilotage de projet. La mesure de priorisation des enjeux, bien que pertinente, n'est pas suffisante.</li><li>• La publication du rapport de RSE doit constituer une réalisation annuelle, s'ajoutant à la démarche d'amélioration continue.</li><li>• Le vécu de l'humain n'est pas suffisamment considéré.</li></ul>

### 3.2.1 Forces et faiblesses

Le référentiel ISO 26000 inclut la gestion du changement sur quelques aspects. D'abord, le référentiel met de l'avant la motivation première des membres du sommet de la direction comme référence à la création du sentiment d'urgence. De plus, la vision du changement est encouragée à être développée et intégrée à plusieurs niveaux. Le questionnaire rempli par les parties prenantes, la priorisation des enjeux, l'intégration de la RSE dans la politique organisationnelle et dans la gouvernance, ainsi qu'un plan d'action avec objectifs sont les principaux moyens. La publication d'un rapport s'ajoute comme une preuve de l'étape de création d'une nouvelle culture. Puis, le projet se bonifie par l'éducation et la formation aux destinataires. Cette mesure constitue également un enjeu de communication, alors que la norme mise sur le dialogue et sur la sensibilisation avec les parties prenantes via les formations. ISO 26000 conseille aussi de divulguer les impacts de ses activités, produits et services pour démontrer son engagement et sa transparence envers la RSE. De plus, la culture du changement persévère par un retour sur les objectifs établis au départ ainsi que sur les liens entre les questions centrales de la norme et le domaine d'action de l'organisation.

Toutefois, la ligne directrice suggérée par ISO 26000 quant à l'étape de création du sentiment d'urgence est imprécise. En effet, il est incontestable que les membres de la haute direction doivent être les premiers à être motivés. Cependant, des moyens concrets doivent le démontrer, et ce, dès le début de la gestion de changement, pour une planification et une réalisation solides. (Kotter, 2015) De plus, aucune équipe de pilotage de projet n'est réunie pour en assurer la réalisation, alors qu'ISO 26000 conseille plutôt aux gestionnaires de miser sur les employés les plus motivés pour réaliser le changement et créer des victoires à court terme. La direction ne peut pas seulement se fier à la priorisation des enjeux et aux employés les plus motivés pour créer les victoires à court terme et réaliser le changement; cela manque d'encadrement. Comme mentionné par Bareil (2004a), l'organisation doit s'assurer des ressources disponibles et de celles à mettre en place pour garantir le changement. La priorisation des enjeux permettant des victoires à court terme et les moyens de communication envers les destinataires ne sont pas suffisants pour donner aux destinataires un premier pouvoir d'agir. Le manque de moyens pour impliquer les destinataires dans le

changement démontre une absence de considération du vécu de l'humain au sein de la norme. Enfin, dans le but de bonifier la démarche d'amélioration continue en place, une mesure encourageant la publication annuelle du rapport de RSE serait intéressante.

### 3.3 La GRI en regard du modèle de Kotter

Le sous-chapitre 3.3 analyse le référentiel de la GRI. Celui-ci donne des exigences sur la mise en œuvre et la publication d'un rapport de RSE en organisation. Le tableau 3.3 établit les liens entre les normes GRI et le modèle de gestion de changement de Kotter.

**Tableau 3.3 Liens entre les étapes du modèle de Kotter et de la GRI**

<b>Modèle de Kotter</b>	<b>GRI</b>
Créer un sentiment d'urgence	Le décideur le plus haut placé doit inclure dans le rapport de RSE une déclaration en lien avec la pertinence de la mise en place d'une démarche de DD au sein de son organisation.
Réunir l'équipe de pilotage du projet	Le rapport de RSE de la GRI demande d'inclure les mécanismes de gouvernance présents responsables des enjeux de DD et des risques et opportunités, mais ne spécifie pas la création d'une équipe de pilotage de projet.
Développer la vision et la stratégie du changement	Les gestionnaires doivent identifier et questionner les parties prenantes face au changement (sur leurs intérêts et préoccupations). Les enjeux importants liés à la RSE de l'organisation sont sélectionnés et priorisés dans le rapport. Un tableau des cibles de performance ainsi qu'une description des actions à mettre en œuvre pour atteindre la performance souhaitée doivent également être inclus.
Communiquer pour faire comprendre et adhérer au changement	Le questionnaire répondu par les parties prenantes est une exigence de communication. L'organe de gouvernance le plus élevé doit aussi expliciter les mesures prises pour développer ses connaissances quant aux enjeux de DD, notamment au travers la sensibilisation.
Donner aux autres le premier pouvoir d'agir	Le questionnaire rempli par les parties prenantes est l'exigence donnant aux autres (les destinataires) le premier pouvoir d'agir selon les exigences de la GRI.
Produire des victoires à court terme	La priorisation des enjeux dans la démarche de RSE permet la création de victoires à court terme.
Persévérer	Les mesures prises pour sensibiliser et développer les compétences en matière de DD de l'organe de gouvernance le plus élevé de l'organisation doivent être présentées.
Créer une nouvelle culture	Le rapport de RSE de la GRI créé et publié par l'organisation consiste en l'exigence de l'organisation pour démontrer la nouvelle culture.

Le tableau 3.4 met en lumière l'analyse des forces et faiblesses du référentiel de la GRI en regard des notions de gestion du changement.

**Tableau 3.4 Analyse des forces et faiblesses de la GRI en regard de la gestion du changement**

<b>Forces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La création d'un sentiment d'urgence est considérée par la déclaration du décideur le plus haut placé.</li> <li>• La GRI exige d'inclure dans le rapport les mécanismes de gouvernance présents pour décider les enjeux de DD.</li> <li>• La vision du changement est basée sur le questionnaire rempli par les parties prenantes, sur une priorisation des enjeux, sur un tableau de cibles de performance et sur une description des actions à réaliser pour atteindre la performance.</li> <li>• La présence de mesures de sensibilisation et d'apprentissage pour communiquer et persévérer dans la culture du changement (mesure destinée à la plus haute gouvernance) est exigée.</li> <li>• La création de la nouvelle culture est démontrée par la publication d'un rapport.</li> </ul>
<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mesure quant à la démonstration de la création du sentiment d'urgence n'est pas assez forte.</li> <li>• Le pouvoir d'agir des destinataires et la communication entre les destinataires et les gestionnaires reposent uniquement sur le questionnaire d'intérêts et préoccupations pour les parties prenantes.</li> <li>• La création de victoires à court terme est favorisée seulement par la priorisation des enjeux.</li> <li>• Tous les destinataires du changement ne sont pas considérés dans les exigences de la GRI, la haute gouvernance étant priorisée.</li> <li>• Il n'y a aucune démarche d'amélioration continue proposée par les normes GRI.</li> <li>• Le vécu de l'humain n'est pas suffisamment considéré.</li> <li>• Le référentiel de la GRI mise sur l'élaboration d'un rapport de RSE et non pas sur l'implantation de sa démarche en organisation. Certains éléments de la gestion du changement sont ainsi moins priorités et développés dans le référentiel.</li> <li>• Le référentiel de la GRI est le plus utilisé internationalement dans le domaine de la RSE. Des éléments liés à la gestion de changement risquent d'être manquants pour le grand nombre d'organisations l'utilisant.</li> </ul>

### 3.3.1 Forces et faiblesses

Le référentiel de la GRI considère la gestion du changement dans son ensemble. D'abord, pour ce qui est des forces, la création d'un sentiment d'urgence est considérée par la déclaration du décideur le plus haut placé à inclure dans le rapport de RSE. Cette déclaration est pertinente et nécessaire, mais cette exigence n'est pas très forte sur le plan de l'engagement de l'organisation quant à sa démarche de DD et de RSE. Malgré la déclaration d'un sentiment d'urgence par la haute direction, ce n'est pas garanti que ce même sentiment soit partagé par tous les destinataires du changement. De plus, une autre force est que les exigences du référentiel demandent d'inclure les mécanismes de gouvernance présents responsables des enjeux de DD et des risques et opportunités. Toutefois, l'exigence de la création d'une équipe de pilotage de projet pour gérer le changement n'est pas spécifiée, comme le recommande Kotter. Une autre force du référentiel repose sur le fait que la vision du changement est basée sur le questionnaire rempli par les parties prenantes, sur une priorisation des enjeux, sur un tableau de cibles de performance et sur une description des actions à réaliser pour atteindre la performance. De surcroît, la GRI exige d'inclure dans le rapport les

mesures de sensibilisation et d'apprentissage mises en place par et pour la gouvernance la plus élevée. Cela démontre une persévérance et une communication dans la gestion du changement. Le rapport de RSE permet ensuite de statuer sur la nouvelle culture de l'organisation.

Or, une faiblesse notable repose dans le manque d'exigence d'une démarche d'amélioration continue. Cela freine considérablement la pérennité de la culture du changement dans l'application des normes GRI par les organisations. Une exigence, un indicateur ou une ligne directrice encourageant la publication annuelle du rapport de RSE devraient être minimalement requis. De plus, la priorisation des enjeux permettant une création de victoires à court terme est une exigence pertinente, mais non suffisante. Un plus grand nombre de mesures doivent être exigées de la part de la GRI pour que la gestion du changement s'enclenche plus rapidement. De surcroît, le premier pouvoir d'agir des destinataires et la communication entre ceux-ci et les gestionnaires reposent uniquement sur le questionnaire d'intérêts et préoccupations pour les parties prenantes. En effet, parmi les exigences de la GRI, les destinataires ne sont pas suffisamment impliqués dans le projet. Peu d'exigences leur permettent de saisir la pertinence du changement. Le référentiel néglige également la mise en place de ressources adéquates pour eux dans le but d'accepter et d'affronter le changement. Plusieurs de ces exigences concernent plutôt la plus haute gouvernance. Par exemple, le manque de dialogue pour les destinataires et la présence de mesures de sensibilisation destinées uniquement à la haute gouvernance sont des faiblesses de ce référentiel. Ainsi, le vécu de l'humain n'est pas suffisamment considéré.

Les étapes manquantes ou peu développées du modèle de gestion du changement dans le référentiel de la GRI s'expliquent par le fait que ce référentiel est axé sur l'élaboration d'un rapport de RSE et non pas sur l'implantation de sa démarche en organisation. (GSSB, 2018) Des exigences clés liées à l'implantation et à la gestion du changement ne sont donc pas présentes dans les normes. La considération du vécu humain et le pouvoir d'agir des destinataires sont des éléments trop peu développés. Même les exigences présentes peuvent constituer une menace, car bon nombre d'entre elles ne considèrent pas suffisamment les notions de gestion de changement et d'élaboration de démarche d'implantation. La GRI est le référentiel de *reporting* de RSE le plus utilisé étant donné sa facilité d'application. (GSSB, 2018; ISO, 2014) Dans le cas où les organisations utilisent seulement le référentiel de la GRI pour implanter la RSE et élaborer leur rapport, de nombreux éléments liés à la gestion de changement risquent d'être manquants. C'est pourquoi BNQ 21000 conseille notamment de jumeler ces deux référentiels pour des résultats optimaux, notamment en ce qui concerne la démarche d'implantation. (Cadieux et Dion, 2012)

### 3.4 BNQ 21000 en regard du modèle de Kotter

Le sous-chapitre 3.4 analyse la norme BNQ 21000, un référentiel québécois qui facilite l'application des principes de DD dans la gestion des organisations. Le tableau 3.5 établit les liens entre le référentiel BNQ 21000 et le modèle de gestion de changement de Kotter.

**Tableau 3.5 Liens entre les étapes du modèle de Kotter et BNQ 21000**

<b>Modèle de Kotter</b>	<b>BNQ 21000</b>
Créer un sentiment d'urgence	Un engagement de la haute direction doit être démontré.
Réunir l'équipe de pilotage du projet	BNQ 21000 conseille de créer un comité de DD et de mettre en œuvre un plan d'action.
Développer la vision et la stratégie du changement	La vision et la stratégie de changement sont développées par l'utilisation des grilles de 21 enjeux du DD. À l'aide de la cueillette de données, l'organisation évalue son niveau de maturité et identifie les enjeux prioritaires. Les parties prenantes sont également consultées à l'aide d'un questionnaire.
Communiquer pour faire comprendre et adhérer au changement	BNQ 21000 mise sur le partage de la vision via des ateliers et des présentations qui permettent de viser un consensus avec les destinataires. L'organisation doit aussi communiquer ses engagements à l'aide d'un plan de communication, des outils visuels et une politique de DD.
Donner aux autres le premier pouvoir d'agir	Une communication multidirectionnelle avec les parties prenantes (ayant notamment lieu lors des ateliers et des présentations) ainsi que le questionnaire répondu par les parties prenantes donnent aux autres le pouvoir d'agir.
Produire des victoires à court terme	En choisissant ses priorités et ses actions à mettre en œuvre (selon le plan d'action), en déterminant la disponibilité des ressources nécessaires et en s'assurant de celle-ci, l'organisation produit des victoires à court terme.
Persévérer	L'organisation persévère par des formations ainsi que par une approche d'amélioration continue basée sur la progression et l'apprentissage (notamment à l'aide des grilles d'autoévaluation).
Créer une nouvelle culture	La haute direction doit statuer d'un nouveau modèle d'affaire avec des indicateurs de performance de DD. La publication d'un rapport selon les exigences de la GRI assure également la création d'une nouvelle culture.

Le tableau 3.6 met en lumière l'analyse des forces et faiblesses du référentiel BNQ 21000 en regard des notions de changement.

**Tableau 3.6 Analyse des forces et faiblesses de BNQ 21000 en regard de la gestion du changement**

<b>Forces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La création du sentiment d'urgence est démontrée par l'engagement de la haute direction.</li> <li>• BNQ 21000 réunit une équipe de projet par la création d'un comité de DD.</li> <li>• Le développement de la vision et de la stratégie du changement est réalisé par l'entremise du diagnostic, de la détermination des enjeux prioritaires, d'une politique de DD, d'un plan d'action ainsi que par le questionnaire rempli par les parties prenantes.</li> <li>• La communication du changement est concrétisée par des ateliers et des présentations qui visent consensus et dialogue.</li> <li>• L'habilité à donner le pouvoir d'agir aux autres est visée par le consensus dans le travail avec les parties prenantes.</li> <li>• La production de victoires à court terme est facilitée par la priorisation des enjeux et l'assurance de la disponibilité de ressources nécessaires pour réaliser le changement.</li> <li>• Le changement s'accroît par les formations, par l'approche d'amélioration continue (autodiagnostic à l'aide des grilles d'enjeux) et par l'atteinte d'objectifs fixés au départ.</li> <li>• La création d'une nouvelle culture est démontrée par la publication d'un rapport et l'élaboration d'indicateurs de performance de DD dans le cadre d'un nouveau modèle d'affaires.</li> <li>• L'atteinte d'un consensus et la communication multidirectionnelle permettent de considérer le vécu de l'humain à travers le changement.</li> </ul>
<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mesure quant à la démonstration de l'engagement de la haute direction pour démontrer la création d'un sentiment d'urgence est imprécise et peu développée.</li> <li>• Le premier pouvoir d'agir aux destinataires doit dépasser les mesures de communication.</li> <li>• La publication du rapport de RSE doit constituer une réalisation annuelle pour assurer la pérennité de la culture organisationnelle.</li> </ul>

### 3.4.1 Forces et faiblesses

À plusieurs égards, BNQ 21000 fait davantage de liens avec les notions de gestion de changement comparativement aux deux autres référentiels. Bien que tous les modèles possèdent plusieurs points communs, dont la consultation des parties prenantes, le développement de la vision du changement au sein de la gouvernance et la publication d'un rapport, BNQ 21000 présente des mesures plus justes liées à la gestion de changement. Ce référentiel décrit des mesures absentes ou moins développées dans les autres référentiels. BNQ 21000 prend davantage en considération le vécu des destinataires et leur pouvoir d'implication. Comme mentionné précédemment, la différence majeure entre BNQ 21000 et ISO 26000 réside dans la mise en place du DD en organisation; alors que le premier référentiel mise sur la manière, le

second se concentre sur la raison. (Cadieux et Dion, 2012). Ainsi, cela explique la démarche complète d'implantation du DD incluant la gestion de changement de la part de BNQ 21000.

Le référentiel BNQ 21000 est celui correspondant le plus au modèle de gestion de changement de Kotter. Par l'entremise de l'approche progressive de Cadieux et Dion (2012), BNQ 21000 saisit chacune des huit étapes de Kotter. En effet, le sentiment d'urgence est créé par l'engagement de la haute direction et BNQ 21000 recommande de mettre sur pied un comité de DD pour gérer la démarche et faire un plan d'action. Comme conseillé par Bareil (2004a), BNQ 21000 suggère aux organisations de réaliser un diagnostic comme condition à la réussite d'un changement. La détermination des enjeux prioritaires ainsi que le questionnaire rempli par les parties prenantes démontrent également le développement de la vision du changement de la part de l'organisation. De plus, le fait que BNQ 21000 vise un consensus et une communication multidirectionnelle dans son travail avec les parties prenantes donne une indication de son habileté à donner aux autres le pouvoir d'agir. Le référentiel mise sur l'engagement des destinataires, comme recommandé dans la théorie de gestion de changement. La priorisation des enjeux ainsi que la planification de la disponibilité des ressources facilitent également la production de victoires à court terme. De surcroît, la norme BNQ 21000 se base sur des formations et une approche d'amélioration continue pour persévérer dans la gestion du changement et dans l'atteinte de ses objectifs. Cette démarche d'amélioration continue se traduit par une autoévaluation à l'aide des grilles de maturité des enjeux de DD, réalisée un moment après l'élaboration de la démarche. Puis, pour démontrer la création d'une nouvelle culture, en plus de la publication d'un rapport, le référentiel met l'accent sur l'élaboration d'indicateurs de performance de DD dans le cadre d'un nouveau modèle d'affaires. Tous ces principes conseillés par BNQ 21000 centrés sur les destinataires font en sorte que ce référentiel considère le vécu humain.

Toutefois, la mesure quant à la démonstration de l'engagement de la haute direction pour établir la création du sentiment d'urgence est trop peu développée et imprécise. Bien qu'il y ait présence d'une mesure quant à la création du sentiment d'urgence, celle-ci constitue une menace dans son application. Il y a un risque que le sentiment d'urgence ne soit pas suffisamment ressenti dans l'organisation si la haute direction ne s'en tient qu'au minimum. En effet, BNQ 21000 devrait proposer des moyens plus concrets pour démontrer l'urgence d'agir et l'engagement, ce qui favoriserait d'ailleurs la mobilisation des destinataires, facilitant le changement. En outre, les moyens de donner le premier pouvoir d'agir aux destinataires sont pertinents. Or, des mesures dépassant le niveau de la communication doivent être élaborées. En effet, les destinataires doivent être impliqués dans la gestion de projet et dans la prise de décision, ce qui touche la structure organisationnelle. (Kotter, 2015) Ce fait doit être considéré par BNQ 21000 pour en informer les utilisateurs de la norme. Puis, la démarche d'amélioration continue serait bonifiée par une mesure incitant la publication

annuelle du rapport de RSE. Cela encouragerait les utilisateurs à mettre en place l'amélioration continue et démontrerait leur engagement.

### **3.5 Conclusion partielle**

À la lumière de cette analyse, il est possible de parvenir à des constats quant à la considération de la gestion du changement dans les trois référentiels de DD étudiés. Les référentiels ont des lignes directrices, exigences ou mesures communes de gestion de changement : le développement de la vision du changement, le questionnaire aux parties prenantes concernant le pouvoir d'agir et l'élaboration et la publication d'un rapport de RSE. Premièrement, ISO 26000 considère de manière générale la gestion du changement dans ses lignes directrices et questions centrales relatives à l'intégration de la RSE. Certains éléments sont toutefois peu satisfaisants, plus précisément l'absence de la création d'un comité de DD et le manque de pouvoir d'agir aux destinataires. Deuxièmement, le référentiel de la GRI considère généralement la gestion du changement dans ses exigences pour l'élaboration d'un rapport de RSE. Des lacunes sont toutefois remarquées en lien avec le manque de considération de l'implantation d'une démarche de DD, des destinataires et du vécu de l'humain. Troisièmement, BNQ 21000 surpasse les précédents référentiels en proposant des initiatives plus étoffées de gestion de changement au sein de son approche d'application, notamment par sa démarche d'amélioration continue. Ce référentiel considère davantage le vécu de l'humain au travers le changement en misant entre autres sur le consensus avec les destinataires. Cette analyse théorique permet de tendre vers les études de cas qui suivent au prochain chapitre. L'implantation du DD de manière pratique en organisation en regard de la gestion du changement y est évaluée.



## **4. ÉTUDES DE CAS EN ORGANISATION**

Le chapitre quatre présente des études de cas en organisation. L'objectif de ce chapitre est d'évaluer la gestion du changement dans l'implantation pratique du DD au sein de grandes organisations. Les études de cas présentent des exemples concrets issus de la pratique et appuient les éléments des chapitres théoriques et leur l'analyse. Ainsi, le chapitre quatre se découpe en quatre sous-chapitres, soit la démarche réalisée, la présentation des organisations, les résultats des questionnaires et l'évaluation des études de cas en regard de la gestion du changement.

### **4.1 Démarche réalisée**

La démarche réalisée dans le cadre des études de cas en organisation se divise en trois sections : le choix des organisations, la création du questionnaire et les limites de l'étude. Chacune des sections de la démarche est présentée ci-dessous.

#### **4.1.1 Choix des organisations**

Les organisations visées par les études de cas sont des organisations québécoises de grande taille, lesquelles incluent deux grandes entreprises, une société d'État et une université. Selon le Conseil du patronat du Québec (CPQ) (2019), les grandes entreprises sont celles de plus de 500 employés et de 50 M\$ de chiffre d'affaires. Pour ce qui est des sociétés d'État, ce sont des organisations promouvant des services aux citoyens. Elles sont structurées comme des entreprises, mais leur entière propriété relève des gouvernements provincial ou fédéral. (L'Encyclopédie canadienne, 2013) Les universités québécoises, quant à elles, sont des établissements scolaires d'études supérieures en vertu de la *Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire*. Ces établissements sont régis par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, mais sont autonomes dans leur gestion. Les organisations de grande taille ont généralement du vécu et sont donc plus matures et mieux disposées à mettre en place des démarches de DD. Elles possèdent davantage de ressources pour implanter le DD en comparaison avec les PME. C'est ce que révèle le sondage du MEI (2018), alors que le manque de ressources compétentes et de moyens financiers constituaient des freins importants au DD pour les entreprises répondantes (en majorité des PME). Souhaitant faire preuve de transparence et faire connaître leurs initiatives, les grandes organisations rendent disponible plus facilement de l'information sur leurs pratiques écoresponsables ou leur rapport de RSE.

#### **4.1.2 Création du questionnaire**

Un questionnaire a été créé pour les organisations afin de les consulter sur la gestion du changement dans l'implantation du DD en organisation. Les ouvrages de Collerette et al. (2013) et Bareil (2004a) ont servi à formuler les questions traitées. Les questions comportent différents niveaux de prise en compte de la gestion du changement (pas du tout, peu, moyennement, passablement et beaucoup) et demandent l'indication de mesures mises en place. Le questionnaire est centré sur trois principales parties prenantes de la chaîne de valeur organisationnelle, soit les fournisseurs, les employés et les clients. Le concept de chaîne de valeur en organisation est défini par les processus lui permettant de réaliser ses activités, produits et services, de la conception à la fin de vie. (Déry, Pezet et Sardais, 2015) Selon la théorie de gestion de changement et les référentiels de DD, il a été déterminé que ces trois parties prenantes sont les plus affectées par le changement organisationnel lié à la mise en place de stratégies de DD. Dans l'implantation du DD, les employés sont les destinataires directs du changement, car ce sont ceux dont les habitudes de travail et/ou la culture organisationnelle sont modifiées. (Bareil, 2004a) Les notions de gestion de projet et de gouvernance sont également visées dans les études de cas. Le questionnaire a été envoyé par courriel à chacune des organisations visées, plus précisément à leurs spécialistes en environnement et/ou en DD. Trois questionnaires ont été remplis par courriel et un par entretien téléphonique semi-dirigé. Le questionnaire est présenté à l'annexe 3.

#### **4.1.3 Limites de l'étude**

À l'hiver 2020, la pandémie causée par la COVID-19 a perturbé bon nombre d'activités, dont cet essai. En effet, les communications avec les spécialistes de DD contactés ont été affectées. Malgré les efforts, ce sont seulement quatre questionnaires sur un total de huit envoyés qui sont étudiés dans le cadre de l'essai. Cet échantillonnage limité peut affecter la qualité de l'étude par une non-représentation de l'implantation du DD et de la gestion du changement en organisation. Heureusement, les questionnaires sont issus d'un bassin diversifié de type d'organisation. Or, il a également été difficile pour les répondants d'évaluer l'efficacité de la culture de DD dans l'organisation par rapport à leur ancienne culture, sans la considération du DD. L'implantation du DD constitue un concept vague et il est difficile d'évaluer l'« avant » et l'« après » pour des organisations qui y travaillent depuis plusieurs années. Enfin, les questions comprennent différents niveaux de prise en compte de la gestion du changement. Ainsi, l'autoévaluation laisse place à la subjectivité du spécialiste et de l'organisation y répondant.

## **4.2 Présentation des organisations**

Deux entreprises, une société d'État et un établissement d'études supérieures comptent parmi les quatre organisations des études de cas, soit respectivement Cascades, Énergir, Hydro-Québec et l'Université de Sherbrooke. Dans ce sous-chapitre, une courte présentation de chacune des organisations est faite, suivie d'une explication sommaire de sa démarche de DD. Davantage d'informations quant à la gestion du changement de cette dite démarche suivent dans la présentation des résultats.

### **4.2.1 Cascades**

Cascades est une entreprise québécoise de fabrication, transformation et commercialisation de produits d'emballage et de papiers tissés composés principalement de fibres recyclées. Fondée en 1964, elle possède aujourd'hui plus de 90 unités dans six pays et emploie 11 000 personnes. Cette entreprise a comme mission de contribuer au mieux-être des personnes, des communautés et de la planète en proposant des solutions durables, innovantes et créatrices de valeur. (Cascades, 2020a) Sa mission et ses produits principalement faits de fibres recyclées, font en sorte que la culture du DD est bien ancrée au sein de l'entreprise. Pour répondre à sa mission, Cascades s'est fixée des cibles dans son troisième Plan de développement durable 2016-2020, regroupant 10 objectifs et indicateurs qui reposent sur des enjeux précis : l'énergie, les gaz à effet de serre, les matières résiduelles, l'eau, l'approvisionnement responsable, l'innovation, la performance financière, la santé et la sécurité, la mobilisation des employés et les implications communautaires. (Cascades, 2016) Dans le cadre de l'élaboration de sa démarche, Cascades a accordé une importance à ses parties prenantes, en concordance avec la norme ISO 26000, lors d'un premier exercice de consultation en 2009. L'entreprise poursuit cette démarche par un second sondage réalisé en 2013 et un troisième processus de consultation pour le plus récent plan de DD 2016-2020 de la compagnie. (Cascades, 2020b) Pour encadrer sa démarche de DD, l'entreprise s'est dotée d'engagements portant sur le DD et les droits humains ainsi que d'une politique sur les pratiques d'approvisionnement responsable. (Cascades, 2020c) Par rapport à sa gouvernance, le DD occupe une place au sein du comité santé et sécurité, environnement et DD du conseil d'administration de la compagnie. Ce comité examine notamment les politiques et pratiques de DD de l'entreprise. De plus, le comité aviseur en DD composé d'une équipe d'employés multidisciplinaires se charge de mobiliser ses collègues face aux enjeux de DD. (Cascades, 2020d) Le questionnaire a été complété par Mélanie St-Pierre, conseillère en DD chez Cascades. (M. St-Pierre, conversation par courriel, 20 mars 2020)

#### **4.2.2 Énergir**

Fondée en 1955, la Corporation de gaz naturel du Québec est l'ancêtre de Gaz Métro. À l'approche de 2020, Gaz Métro se redéfinit et devient Énergir. (Énergir, 2020b) Énergir est une entreprise québécoise de distribution de gaz naturel traditionnel et renouvelable. Elle produit et distribue également de l'électricité à partir des énergies éolienne, solaire et hydraulique, au Québec et au Vermont. Cette entreprise est gérée par une équipe de direction et un conseil d'administration. Ses trois valeurs fondamentales sont la responsabilité, la performance et le respect. (Énergir, 2020d) La démarche en environnement d'Énergir a commencé en 2000 alors que l'entreprise a mis sur pied une politique environnementale en vue de l'obtention de la certification de la norme ISO 14001 – Systèmes de management environnemental. En 2008, Énergir étend sa démarche par l'élaboration d'un premier bilan de DD. Il s'en suit une feuille de route et la publication d'un premier rapport de DD basé sur les principes et indicateurs de la GRI. Depuis 2012, ce rapport est publié aux deux ans. Dans le cadre de sa démarche, l'organisation accorde une importance particulière à l'approvisionnement responsable par l'application d'un code de conduite des fournisseurs ainsi qu'à l'engagement communautaire. (Énergir, 2020a) En plus des rapports de DD, Énergir rend disponible à chaque année l'ensemble de ses indicateurs et résultats sur sa plateforme de suivi de la performance de DD, ce qui permet aux parties prenantes de suivre l'avancement de leurs actions. (Énergir, 2020c) En 2017, l'organisation a effectué une priorisation de ses enjeux en collaboration avec près de 200 parties prenantes, pour l'élaboration de son troisième rapport de DD. Dix enjeux prioritaires ont été identifiés : acceptabilité sociale, approvisionnement gazier, émissions atmosphériques, santé et sécurité au travail, conformité légale et éthique des affaires, efficacité énergétique et innovation technologique, le gaz naturel et la transition énergétique, gestion de l'impact environnemental du développement du réseau gazier, satisfaction de la clientèle et sécurité du réseau gazier. Énergir comprend une équipe de DD de deux conseillers; Philippe Lanthier, conseiller sénior, a été consulté lors d'une entrevue téléphonique semi-dirigée. (P. Lanthier, conversation par téléphone, 20 mars 2020)

#### **4.2.3 Hydro-Québec**

Hydro-Québec est une société d'État québécoise qui produit, transporte et distribue l'électricité sur le territoire grâce aux barrages hydro-électriques depuis 1945. Elle compte 19 477 employés avec à la tête une équipe de direction et un conseil d'administration. (Hydro-Québec, 2018) En termes de DD, la culture est ancrée au sein de la société d'État. Celle-ci se base sur le référentiel ISO 26000 pour gérer sa démarche et identifier les enjeux prioritaires. (M. Ouellet, conversation par courriel, 20 mars 2020) Dans le rapport de DD de 2018, la société identifiait sept principaux défis en DD :

« Faire évoluer la gouvernance de l'entreprise et demeurer un employeur de choix, assurer l'acceptabilité sociale des activités et être une entreprise exemplaire, améliorer toujours la satisfaction de la clientèle, préserver l'environnement et s'adapter aux changements climatiques, contribuer à la transition énergétique, atteindre l'équilibre entre l'offre et la demande d'électricité, continuer d'accroître notre rentabilité et poursuivre l'innovation technologique. »

Les résultats du rapport sont présentés de façon à répondre aux exigences des normes de la GRI. (Hydro-Québec, 2018) Des plans d'action de DD sont élaborés depuis 2003. La société a d'ailleurs lancé celui de 2020-2024 récemment sous le titre : S'inspirer d'hier, préparer demain. S'inspirer d'hier fait référence à la culture de DD ancrée au sein de l'organisation. Préparer demain représente la vision du DD pour le futur de l'organisation. Le plan comprend 12 stratégies avec cibles et indicateurs s'inscrivant dans trois axes d'intervention : gouvernance, communauté et environnement. Les stratégies rejoignent les objectifs de DD (ODD) de l'ONU. (Hydro-Québec, 2020) Les ODD sont des objectifs créés par l'ONU dans le but de parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous, pour un total de 17 objectifs se rattachant aux trois sphères du DD. Les organisations sont invitées à les appliquer dans leurs stratégies. (ONU, s. d.) Au sein de sa structure organisationnelle, la société d'État comprend une division nommée : conformité et DD. Mathieu Ouellet, chargé d'équipe de cette division a répondu au questionnaire dans le cadre de l'étude de cas. (M. Ouellet, conversation par courriel, 20 mars 2020)

#### **4.2.4 Université de Sherbrooke**

L'Université de Sherbrooke est un établissement d'études supérieures québécois dont le campus principal est situé en Estrie, à Sherbrooke. Fondée en 1954, elle compte aujourd'hui environ 30 000 étudiants et 7000 travailleurs. (Université de Sherbrooke, 2019) La démarche de DD de l'Université de Sherbrooke est en cours depuis plusieurs décennies. La direction a toutefois pris les rênes du DD au tournant des années 2000 de sorte à se démarquer au Québec par sa gestion des enjeux de DD. Cette culture est ancrée tant au sein de la structure et des décisions de la direction, que des programmes universitaires et des implications étudiantes. En effet, cette université est la première au Québec à s'être dotée d'un vice-rectorat au DD et d'une politique en la matière. Actuellement, l'université base sa démarche sur le référentiel de DD destiné spécialement aux établissements d'études supérieures : *Sustainability Tracking, Assessment & Rating System* (STARS). Il s'agit d'un référentiel d'autoévaluation de la gestion des enjeux de DD en milieu universitaire et collégial. (STARS, 2019) Par l'entremise d'un plan d'action et de sept stratégies établies sur les enjeux de l'université, cette dernière consolide et structure mieux ses initiatives. Ainsi, cela se reflète dans les initiatives de l'université : mobilité durable, investissement responsable, approvisionnement responsable, aménagement

d'espaces verts, gestion des matières résiduelles, campus équitable et nourricier, et gestion de l'énergie et des gaz à effet de serre. (Université de Sherbrooke, 2018b; V. Bisaillon et P. Cordeau, conversation par courriel, 20 mars 2020) De plus, l'Université de Sherbrooke offre 36 programmes de formation en environnement et DD. Depuis le début de sa démarche, plus de 200 événements liés au DD ont été organisés par la communauté étudiante. (Université de Sherbrooke, 2018a) Le questionnaire a été rempli par deux membres du Vice-rectorat à l'administration et au développement durable, Véronique Bisaillon, conseillère pédagogique, et Patrice Cordeau, adjoint au vice-rectorat. (V. Bisaillon et P. Cordeau, conversation par courriel, 20 mars 2020)

### **4.3 Résultats**

Les résultats des études de cas sont mis de l'avant dans le présent sous-chapitre. Chacune des dix réponses aux questions est présentée, suivie d'une description des mesures prises par chaque organisation à l'issue de la consultation auprès des spécialistes en DD. Dans le questionnaire, les questions sont formées par des verbes conjugués au passé, car il est considéré que l'implantation du DD est chose faite. Toutefois, puisqu'une démarche de DD constitue un travail et des améliorations constantes, les réponses sont un mélange d'éléments du passé et du présent.

#### **4.3.1 Question 1 – L'utilisation d'un cadre de référence**

Énoncé de la question 1 : Avez-vous utilisé un cadre de référence ou vous en êtes-vous inspirés dans l'implantation du développement durable au sein de votre organisation (ISO 26000, BNQ 21000, etc.) ? (pas du tout, peu, moyennement, passablement, beaucoup) Indiquer le ou les référentiel(s) utilisé(s).

Cascades : Cascades a passablement utilisé des référentiels de DD dans l'implantation de sa démarche de DD. Les efforts de Cascades en DD datent aujourd'hui de plusieurs décennies et ont évolué en parallèle avec l'émergence de plusieurs des cadres de référence. Ces cadres de référence n'ont donc pas nourri la planification initiale de l'implantation du DD, mais contribuent aujourd'hui à son alignement. Pour la prochaine stratégie de DD avec des cibles post-2020 actuellement en réflexion, les thématiques et lignes directrices de la GRI, les ODD de l'ONU et du *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) seront considérés. Les objectifs du SASB permettent aux entreprises d'identifier, de gérer et de communiquer des informations financières durables à leurs investisseurs. Les objectifs du SASB sont regroupés selon 77 normes et ont été publiés en 2018. (SASB, 2018)

Énergir : Énergir a utilisé plusieurs référentiels de DD dans le cadre de l'élaboration et l'implantation de sa démarche de DD. D'abord, l'entreprise a utilisé la norme ISO 14001 pour démarrer sa démarche en environnement. L'organisation s'est donc initiée à l'utilisation de la roue de Deming basée sur les étapes de planification, réalisation, vérification et amélioration d'une démarche, issues de la norme. La mesure de certains indicateurs environnementaux tels que les gaz à effet de serre, la gestion de matières résiduelles et les déversements sont issus de cette norme. En 2013, l'organisation a élaboré sa Feuille de route en développement durable 2013-2017 – Une trajectoire porteuse d'avenir, inspirée de la norme BNQ 21000. En parallèle, Énergir travaillait sur ses rapports de DD issus des lignes directrices et exigences de la GRI. Après réflexion, l'équipe de DD a concentré ses efforts sur les normes GRI pour sa démarche de DD. Énergir considère le travail de préparation du rapport pertinent pour l'implantation de sa démarche du DD : la consultation des parties prenantes, la priorisation des enjeux, la reddition de compte et la capacité d'agir. L'organisation utilise également depuis peu la certification *Equitable Origin* pour un approvisionnement gazier plus responsable. Énergir travaille en collaboration avec des producteurs gaziers enclins à vouloir mettre en place cette certification.

Hydro-Québec : La société d'État a utilisé et utilise toujours le référentiel ISO 26000 dans la gestion du DD au sein de l'organisation. Ainsi, Hydro-Québec a posé un diagnostic de la situation en définissant les initiatives, les processus, les occasions et les risques associés aux domaines d'action de la norme, en tenant compte des préoccupations des parties prenantes. Les domaines d'action de la démarche de DD ont été priorisés en fonction du contexte de l'organisation. 15 enjeux nécessitant une action de la part de la société ont été recensés. Ce sont ces derniers qui se retrouvent dans les stratégies du plus récent plan de DD.

Université de Sherbrooke : Puisque l'implantation de sa démarche s'est faite petit à petit, l'université n'a pas utilisé un référentiel au départ. Aujourd'hui, en plus de son expérience, l'Université de Sherbrooke se base sur le référentiel STARS de *reporting* de DD pour les établissements d'études supérieures. Pour ce qui est de la réflexion et de la démarche de structuration derrière le plan de DD, des stratégies ainsi que des initiatives se retrouvant dans le bilan, l'université se base sur ses expériences du passé. En effet, puisque l'implantation de stratégies et d'initiatives de DD repose sur plusieurs décennies, l'établissement a acquis de l'expérience en la matière, lui permettant de mieux se structurer et de cibler les enjeux prioritaires et réalisables.

#### 4.3.2 Question 2 – La résistance chez la clientèle

Énoncé de la question 2 : Dans quelle mesure la situation que vous avez changée en implantant le développement durable dans votre organisation a-t-elle posé des problèmes (résistance) à la clientèle concernée ? (pas du tout, peu, moyennement, passablement, beaucoup) Indiquer les mesures mises en place pour gérer la clientèle concernée.

Cascades : La situation changée par l'implantation du DD chez Cascades a peu posé et pose toujours très peu de résistance à la clientèle. Beaucoup des clients choisissent l'entreprise justement pour l'ambition et le sérieux de ses engagements en DD. Toutefois, il est vrai que l'accent sur l'écoresponsabilité des produits, notamment en intégrant un maximum de contenu recyclé, peut entraîner quelques différences au niveau du prix, de l'apparence, etc. Les équipes de ventes ont appris au fil des ans à expliquer et démontrer la valeur ajoutée du contenu recyclé aux clients, notamment en utilisant des outils comme l'analyse de cycle de vie.

Énergir : L'implantation du DD a posé peu de résistance à la clientèle d'Énergir concernée. Énergir est assujettie à la *Loi sur la Régie de l'énergie* étant donné qu'elle constitue un distributeur énergétique exerçant un monopole. Ainsi, Énergir se doit d'être transparente, et les parties prenantes peuvent commenter leur démarche. Cela fait en sorte de grandement diminuer la résistance chez leur clientèle, car les clients font partie des parties prenantes concernées et n'ont pas de mauvaise surprise.

Hydro-Québec : Peu de la clientèle concernée par le changement d'Hydro-Québec s'est montrée résistante. La culture de DD est ancrée chez Hydro-Québec, ce qui diminue la résistance des clients face aux changements organisationnels. La société possède une directive interne soit Acceptabilité des projets et des activités de l'entreprise qui comprend des exigences à respecter lors de projets et activités de plus grande envergure. Cette directive a été adoptée il y a de nombreuses années. Elle stipule que les projets et les activités ayant un impact environnemental significatif doivent être acceptables du point de vue de l'environnement, accueillis favorablement par les milieux d'accueil et être rentables. Ces exigences reprennent les principes généraux du DD et orientent ainsi les prises de décisions de la société dans le cadre de ces projets.

Université de Sherbrooke : La clientèle de l'Université de Sherbrooke concernée par le changement a été peu résistante face à celui-ci. Certains acteurs de la clientèle sont proactifs alors que d'autres sont plus passifs. L'université remarque une tendance générale à une adhésion grandissante expliquée en partie grâce à la médiatisation des enjeux environnementaux tant faite par l'établissement scolaire que par les



gouvernements et d'autres acteurs. L'université fait également beaucoup de promotion de ses initiatives vertes. Le changement ayant eu lieu sur une longue période de temps, celui-ci n'est pas drastique et la clientèle y adhère mieux.

#### **4.3.3 Question 3 – La résistance chez les employés**

Énoncé de la question 3 : 3.1 Dans quelle mesure la situation que vous avez changée en implantant le développement durable dans votre organisation a-t-elle posé des problèmes (résistance) aux employés (destinataires directs du changement) ? (pas du tout, peu, moyennement, passablement, beaucoup)

3.2 Dans quelle mesure avez-vous pris en compte le vécu du destinataire dans l'implantation du développement durable au sein de votre organisation ? (pas du tout, peu, moyennement, passablement, beaucoup) Indiquer les mesures mises en place pour gérer les employés concernés.

Cascades : L'implantation du DD chez Cascades a posé peu de résistance chez les employés et l'entreprise a beaucoup pris en compte le vécu de ceux-ci dans le cadre de la démarche. Dès le premier plan de DD de Cascades, couvrant la période 2010-2012, l'entreprise a choisi d'appuyer le choix de ses objectifs sur une large consultation des parties prenantes. Au fil des ans, les employés ont toujours été un groupe prioritaire dans ces consultations. L'entreprise considère que les employés ont permis d'enrichir la réflexion entourant sa responsabilité. Le plan de DD de Cascades repose aussi à l'interne sur un réseau d'équipes et d'experts responsables du suivi et de l'atteinte des cibles sur le terrain. Ceux-ci peuvent donc prendre le pouls des employés dans les usines et assurer la circulation de l'information pour ajuster les démarches en conséquence.

Énergir : La démarche d'implantation du DD a moyennement causé de la résistance chez les employés d'Énergir. Énergir prend beaucoup en compte le vécu du destinataire dans l'implantation de sa démarche. Le secteur d'activité d'Énergir fait en sorte que les gens connaissent le concept du DD et sont convaincus de l'urgence d'agir. Toutefois, la résistance au changement existe lorsque vient le temps de revoir les programmes ou les systèmes de gestion pour intégrer le DD. Les processus de tous les départements ne sont pas toujours alignés au DD. Afin de considérer le vécu de l'humain, Énergir mise sur la co-construction des décisions avec les gens concernés par le changement, tant que possible. Elle prend aussi le temps d'expliquer les raisons du changement, de la démarche de DD, de la volonté de faire preuve de transparence et de l'importance d'être intègre dans la collecte de données. L'entreprise considère qu'il est important d'avoir des discussions et d'être ouvert à la critique et à l'amélioration, puisque la société exige d'évoluer.

Hydro-Québec : Peu de résistance a été causée par l'implantation de la démarche de DD chez les employés d'Hydro-Québec et la société considère le vécu humain de ceux-ci. La culture du DD est acquise chez les employés d'Hydro-Québec. Les décisions en ce sens prises par la direction depuis plusieurs décennies occasionnent peu de résistance. Le vécu des employés est beaucoup pris en compte dans l'implantation de stratégies de DD. Le Plan de développement durable 2020-2024 a été fondé sur les attentes des parties prenantes, comprenant les employés. En étant impliqués dans l'élaboration du plan, les employés sont incités à être des acteurs de changement dans la démarche et assurent une synergie entre les différentes unités de l'organisation.

Université de Sherbrooke : La démarche d'implantation du DD a posé peu de résistance chez les employés de l'université et l'établissement scolaire a considéré le vécu humain de ces derniers. L'université ne remarque pas une forte résistance chez ses employés quant à ses stratégies de DD mises en place. Tout comme sa clientèle, certains employés sont proactifs alors que d'autres sont plus passifs. Le changement progressif de la mise en place de stratégies de DD au fil du temps réduit la résistance des employés. De plus, la direction s'implique plus que jamais depuis 2017 dans cette culture. Pour assurer une crédibilité à sa démarche et réduire la résistance, l'université assure une structure organisationnelle. Ses sept stratégies sont constituées de comités et de sous-comités de travail au besoin. Les acteurs clés sont identifiés et la direction mise sur la communication ainsi que sur l'écoute des préoccupations, des réalités et des besoins des parties prenantes. La contribution de celles-ci est d'ailleurs reconnue. Pour contribuer à la mobilisation de ses employés, l'université met également l'emphase sur des rencontres, des mesures de communication, une planification commune et un consensus sur un plan d'action accompagné d'échéanciers et de responsables d'équipe. Ces mesures contribuent à la prise en compte du vécu du destinataire.

#### **4.3.4 Question 4 – L'urgence d'agir**

Énoncé de la question 4 : Dans quelle mesure la situation de base (sans l'implantation du développement durable) représentait-elle une urgence d'agir ? (pas du tout, peu, moyennement, passablement, beaucoup) Commenter.

Cascades : Cascades considère que la situation de base ne représentait pas du tout une urgence d'agir pour l'implantation du DD. En fait, chez Cascades, les valeurs de DD sont profondément ancrées dans le modèle d'affaires. Dès l'ouverture de sa première usine, l'entreprise se dédiait déjà à détourner des matières autrement destinées à l'enfouissement pour en faire de nouveaux produits. Ainsi, la mise sur pied d'un

programme formel de DD n'était pas nourrie par une urgence d'agir ou d'adresser certains enjeux. Il s'agissait avant tout pour la compagnie d'une occasion d'ancrer ses valeurs, de positionner ses bonnes pratiques et de se pousser à s'améliorer encore plus. Aujourd'hui, la stratégie de DD de Cascades permet à l'entreprise d'être proactive et d'intégrer certains enjeux qu'elle juge devenus plus urgents avec le temps, comme la lutte aux changements climatiques ou la protection des forêts et de la biodiversité.

Énergir : La situation de base représentait beaucoup une urgence d'agir pour Énergir. L'entreprise souhaite suivre les cibles gouvernementales en matière de réduction de gaz à effet de serre; tel est l'un de ses objectifs dans sa politique environnementale. Ainsi, Énergir évolue et tend progressivement vers les énergies renouvelables, soit par le gaz naturel renouvelable issu de la biométhanisation et l'éolien. La mission d'Énergir est de desservir de manière de plus en plus durable les communautés. C'est pour cela que l'entreprise doit aller au-delà de la distribution du gaz naturel. Ainsi, le DD et l'urgence d'agir sont intégrés au niveau de la survie dans le modèle d'affaires d'Énergir.

Hydro-Québec : La situation de base sans la récente implantation des nouvelles stratégies de DD représentait moyennement une urgence d'agir. Cela s'explique par le processus de priorisation des domaines d'actions ayant été réalisé lors de l'élaboration du Plan de développement durable 2020-2024. En effet, selon cette priorisation, 21 enjeux se situent au niveau « maintien », 15 au niveau « agir » ou « réagir ». Ce sont ces 15 derniers qui composent les stratégies du plan, sur un total de 36 enjeux identifiés.

Université de Sherbrooke : Le sentiment d'urgence ne s'applique pas à l'université. Puisque la démarche de DD est enclenchée depuis plusieurs années, l'université ne ressent pas d'urgence d'agir. Ce sont les petits projets qui ont mené à des stratégies qui font en sorte que le DD fait maintenant partie de la culture de l'établissement. Le changement s'opère également par les étudiants et n'est pas mené que par la direction. Les étudiants adhèrent à cette culture qui les pousse à mettre en place de nouvelles initiatives.

#### **4.3.5 Question 5 – La résistance chez les fournisseurs**

Énoncé de la question 5 : Dans quelle mesure la situation que vous avez changée en implantant le développement durable dans votre organisation a-t-elle posé des problèmes (résistance) à vos fournisseurs ? (pas du tout, peu, moyennement, passablement, beaucoup) Indiquer les mesures mises en place pour gérer les fournisseurs.

Cascades : L'entreprise Cascades juge que l'implantation du DD a moyennement posé de la résistance aux fournisseurs. Depuis 2012, Cascades évalue la performance en DD de ses fournisseurs en collaboration avec la firme d'évaluation des performances de RSE et d'achats responsables EcoVadis. Plusieurs des fournisseurs ont démontré de l'intérêt à ouvrir leurs livres et à partager leurs pratiques sur les thèmes couverts par EcoVadis : environnement, social, éthique et chaîne d'approvisionnement. Toutefois, certains fournisseurs se sont montrés et se montrent toujours plus réticents au processus. Les équipes de Cascades redoublent donc de diplomatie et engagent un dialogue ouvert avec ces fournisseurs afin de leur expliquer la valeur ajoutée du processus EcoVadis et son importance pour la compagnie.

Énergir : L'implantation du DD a moyennement causé de la résistance aux fournisseurs d'Énergir. Le DD faisant partie de la stratégie d'affaires d'Énergir, les fournisseurs doivent se plier à cette culture ou sont encouragés à le faire. Les résistants ne sont pas avantagés en affaires avec Énergir alors que l'entreprise se concentre sur les proactifs. Énergir possède deux types de fournisseurs : les fournisseurs gaziers et les fournisseurs de biens et services. Depuis peu, les fournisseurs gaziers sont invités à mettre en place la certification *Equitable Origin*. Cette certification exige des activités du producteur gazier qu'elles soient plus responsables. Pour encourager les producteurs gaziers à acquérir cette certification, Énergir paye un peu plus cher le gaz provenant de producteur certifié (sous l'autorisation de la Régie de l'énergie). Pour ce qui est des fournisseurs de biens et services, Énergir a mis en place un système de critères de DD dans les appels d'offres. L'entreprise accorde un certain pourcentage de la note finale à la démarche de DD du fournisseur. Les fournisseurs d'Énergir doivent donc travailler dans le même sens que l'entreprise en lien avec la culture du DD.

Hydro-Québec : Le DD a posé peu de résistance aux fournisseurs dans son implantation. Ceux-ci adhèrent aux trois conditions issues de la directive de réalisation de projets qui sont en place depuis plus de 10 ans. Les stratégies issues du Plan de développement durable 2020-2024 ne sont pas encore officiellement entrées en vigueur.

Université de Sherbrooke : Les fournisseurs de l'université ont démontré peu de résistance face à l'implantation du DD. Les fournisseurs sont peu résistants aux stratégies de DD de l'université, car la culture est présente depuis plusieurs années. Ainsi, pour les fournisseurs, le DD se fait par le processus d'approvisionnement responsable et l'intégration de critères spécifiques mis en place par l'université. Le changement ayant lieu depuis un moment est également influencé par le contexte légal et le contexte du marché. L'approvisionnement est alors une question de cas par cas d'appels d'offres et d'un travail de recherche. Ce travail est réalisé pour ne pas affecter négativement le marché tout en encourageant les

fournisseurs à améliorer leurs pratiques. L'Université de Sherbrooke profite de son avantage de donneur d'ordre important envers les fournisseurs pour négocier selon ses valeurs.

#### **4.3.6 Question 6 – Le partage de la vision du changement des supérieurs**

Énoncé de la question 6 : Dans quelle mesure vos supérieurs hiérarchiques partageaient-ils la vision de ce changement ? (pas du tout, peu, moyennement, passablement, beaucoup) Indiquer les mesures mises en place démontrant le partage de la vision des supérieurs hiérarchiques.

Cascades : La vision de ce changement au sein de l'entreprise était beaucoup partagée par les supérieurs hiérarchiques et elle l'est encore. Comme mentionné précédemment, le DD est profondément ancré dans les valeurs de Cascades. Les dirigeants partagent toujours cette vision et considèrent qu'elle est partie intégrante de la raison d'être, du modèle d'affaires, etc. Il est donc plus facile pour l'équipe de DD de collaborer avec la direction et de mettre sur pied des projets ambitieux.

Énergir : Les supérieurs hiérarchiques partageaient beaucoup la vision de ce changement lors de son implantation et ils la partagent toujours. Cela s'explique étant donné l'urgence d'agir dans ce domaine. Le vice-président responsable du DD est convaincu de l'importance d'une gestion du DD par la collaboration de tous, soit plusieurs départements. De plus, la vice-présidente exécutive est l'ancienne vice-présidente du DD. Ainsi, celle-ci maîtrise bien les enjeux et l'importance de la démarche. Les deux conseillers de DD d'Énergir ont un accès facile à la haute direction puisque leur patron fait partie des membres. Cette mobilisation de la part des supérieurs hiérarchiques facilite la communication de la vision de DD et l'acceptabilité chez les employés.

Hydro-Québec : Les supérieurs hiérarchiques d'Hydro-Québec partageaient et partagent encore beaucoup la vision de ce changement lié au DD dans l'organisation. Le récent Plan de développement durable 2020-2024 ainsi que le Rapport sur le développement durable 2018 faisant bilan des réalisations sont tous les deux approuvés par le président-directeur général de l'organisation et déposés au conseil d'administration.

Université de Sherbrooke : Puisque l'implantation du DD fait son chemin depuis plusieurs années, il va de soi que la vision du changement était et est toujours beaucoup partagée par les supérieurs hiérarchiques de l'Université de Sherbrooke. L'ancienne direction avant 2017 a intégré le poste de vice-rectorat au DD. Puis, la nouvelle direction a reconduit ce poste (vice-rectorat à l'administration et au DD) de sorte qu'il s'intègre plus directement à la gestion financière. Cette mesure prise par la direction facilite la mise en place de

stratégies de DD. Le DD est d'ailleurs davantage affirmé par la direction dans le plus récent Plan stratégique 2018-2022 – Oser transformer.

#### **4.3.7 Question 7 – La gestion et le suivi du changement**

Énoncé de la question 7 : Dans quelle mesure avez-vous pris en charge la gestion et le suivi de l'implantation du développement durable ? (pas du tout, peu, moyennement, passablement, beaucoup) Indiquer les mesures mises en place pour assurer la gestion et le suivi de l'implantation du développement durable.

Cascades : Cascades a passablement pris en charge la gestion et le suivi de l'implantation du DD. L'entreprise considère qu'elle fait figure de bonne joueuse en général, mais qu'elle compte s'améliorer dans le contexte de sa stratégie de DD post-2020. Actuellement, chacune des cibles de DD est la responsabilité d'une équipe d'experts, qui doit mettre sur pied les projets qui permettront de les atteindre. Les cibles sont suivies grâce à un tableau de bord virtuel interne et les résultats sont présentés ponctuellement au comité de direction et au conseil d'administration de Cascades. Cette gestion décentralisée est toutefois source de défis pour la compagnie, alors que ce ne sont pas toutes les équipes qui possèdent le même niveau de ressources ou de potentiel d'impact à l'interne. La prochaine structure en élaboration gagnera à être mieux orientée et sera davantage branchée sur les instances décisionnelles.

Énergir : La gestion et le suivi de l'implantation du DD ont beaucoup été pris en charge par l'entreprise. Le suivi de l'implantation est réalisé par l'entremise du processus de la GRI. Pour la publication du rapport au deux ans, l'entreprise gère son système de collecte de données au sein de différents départements. De nombreuses personnes sont impliquées. Une communication adéquate est de mise, de même que des outils pour un travail optimal. Énergir a donc mis sur pied une plateforme de collecte d'informations pour faciliter la démarche.

Hydro-Québec : La gestion et le suivi de l'implantation du DD ont beaucoup été pris en charge par Hydro-Québec. Dans le Plan de développement durable 2020-2024, des groupes de travail « inter unité » sont mis en place pour chacune des 12 stratégies. Cela permet de suivre l'avancement des travaux et assure la rencontre des objectifs fixés.

Université de Sherbrooke : L'Université de Sherbrooke a beaucoup pris en charge la gestion et le suivi de sa démarche de DD en suivant différents comités de travail via les responsables ou les chantiers. La

responsabilité est partagée au sein de l'université pour assurer gestion et suivi et il y a une collaboration entre les acteurs répartis dans plusieurs unités de travail.

#### **4.3.8 Question 8 – Les orientations de l'organisation face au changement**

Énoncé de la question 8 : Dans quelle mesure le changement introduit (l'implantation du développement durable) épouse-t-il les orientations explicites de votre organisation ? (pas du tout, peu, moyennement, passablement, beaucoup) Indiquer les mesures mises en place pour démontrer que le changement (la nouvelle situation) épouse les orientations explicites de votre organisation.

Cascades : Le changement introduit épouse beaucoup les orientations explicites de Cascades. Cela s'explique par la culture de DD qui est intimement liée aux valeurs et à la vision de l'entreprise. Les démarches de DD épousent donc bien les orientations explicites de l'organisation. Toutefois, Cascades est consciente qu'elle pourrait améliorer encore davantage l'alignement entre ses processus d'affaires et sa stratégie de DD afin de pousser son leadership à un autre niveau. L'entreprise cite en exemple Maple Leaf Foods dont le positionnement de DD est si fort qu'il oriente sa reddition de comptes financiers.

Énergir : L'implantation du DD épouse beaucoup les orientations explicites d'Énergir. Les éléments prioritaires de DD identifiés par Énergir sont inclus à même le plan stratégique de l'entreprise. Le DD fait partie de la mission de l'entreprise et comme mentionné plus haut, de la survie de celle-ci.

Hydro-Québec : Le changement introduit par le DD épouse passablement les orientations de l'organisation. En effet, le Plan de développement durable 2020-2024 est arrimé avec le Plan stratégique 2020-2024 d'Hydro-Québec.

Université de Sherbrooke : Les orientations explicites de l'organisation vont beaucoup de pair avec le changement lié au DD. En effet, le DD s'intègre au plan stratégique de l'établissement. Il est lié à la mission et aux valeurs de l'Université de Sherbrooke.

#### **4.3.9 Question 9 – Les ressources nécessaires pour le changement**

Énoncé de la question 9 : Dans quelle mesure avez-vous tenu compte de la mise en place de ressources nécessaires pour réaliser le changement (ressources humaines, techniques, informationnelles, etc.) ?

Indiquer les ressources mises en place pour réaliser le changement (ressources humaines, techniques, informationnelles, etc.).

**Cascades :** Cascades considère qu'elle a passablement tenu compte de la mise en place de ressources nécessaires pour implanter le changement. Comme mentionné précédemment, la démarche de Cascades en DD s'appuie sur des équipes d'experts qui ont la responsabilité de mettre en place les projets et les budgets nécessaires pour atteindre chacune des cibles. Pour le volet information, l'équipe de DD a lancé un tableau de bord virtuel permettant de suivre et de communiquer la progression des résultats. Toutefois, Cascades admet qu'elle pourrait faire place à l'amélioration. Le tableau de bord gagnerait à être plus connu et utilisé à travers l'entreprise. Des ressources humaines, techniques et financières supplémentaires pourraient aussi être déployées à travers l'entreprise afin d'assurer que chacune des cibles soit atteinte et même dépassée. Bien que Cascades partait d'une position envieuse dans son industrie et d'une courbe d'amélioration en place depuis de nombreuses années, l'entreprise n'est pas en voie d'atteindre ses 10 cibles 2020. Cela démontre que Cascades gagnerait à libérer davantage de ressources pour son prochain plan de DD.

**Énergir :** L'entreprise a passablement tenu compte de la mise en place des ressources nécessaires pour réaliser le changement, par l'entremise d'une approche de gestion matricielle. L'équipe de DD mise sur la collaboration avec d'autres départements et, le cas échéant, leur présence à chaque réunion est importante. Le DD est considéré dans l'entière de l'entreprise et les ressources nécessaires sont déployées pour réaliser la démarche.

**Hydro-Québec :** Hydro-Québec a beaucoup tenu compte de la mise en place de mesures pour réaliser le changement. Des ressources humaines et financières ont été évaluées pour chacune des stratégies du Plan de développement durable 2020-2024.

**Université de Sherbrooke :** Les ressources nécessaires pour mettre en place le DD ont beaucoup été considérées par l'Université de Sherbrooke. L'université coordonne l'identification des responsables pour les projets et les chantiers dans chaque département (service des immeubles, finances, communication et autre collaboration spécifique au besoin).

#### **4.3.10 Question 10 – L'efficacité de la nouvelle situation**

Énoncé de la question 10 : Dans quelle mesure estimez-vous que la situation actuelle (le développement durable étant implanté) démontre plus d'efficacité que l'ancienne situation ? (pas du tout, peu,



moyennement, passablement, beaucoup) Indiquer les mesures mises en place pour démontrer l'efficacité du changement apporté par rapport à l'ancienne situation.

Cascades : Cascades estime que la situation actuelle démontre plus d'efficacité que l'ancienne, sans la considération du DD telle qu'il est aujourd'hui. Les cibles de Cascades issues du plan de DD ont toutes un potentiel d'améliorer l'efficacité de l'entreprise. Que ce soit en ce qui a trait aux ressources utilisées pour fabriquer ses produits (cible Planète), à la solidité de ses relations avec ses clients (cible Innovation), ses fournisseurs (cible Approvisionnement responsable), ses communautés (cible Implication communautaire) ou au bien-être de ses employés (cibles Santé et sécurité et Mobilisation), les cibles permettent de dégager des gains importants en efficacité.

Énergir : L'implantation du DD démontre passablement plus d'efficacité que l'ancienne, étant donné l'évolution de l'entreprise vers une nouvelle vision centrée sur le DD. L'entreprise utilise plusieurs outils pour mesurer l'efficacité de sa démarche. À l'aide d'un tableau de bord intégré, elle inclut des cibles et indicateurs pour mesurer le progrès, selon les objectifs fixés. Bien que toute l'entreprise contribue à l'efficacité de la démarche de DD, c'est l'équipe de DD qui s'occupe du tableau de bord et qui a une vue sur toutes les données.

Hydro-Québec : La démarche étant mise en place depuis plusieurs années, l'efficacité est difficilement estimable. Hydro-Québec élabore des plans de DD depuis 2003. Toutefois, le plus récent plan a été réalisé avec de nombreuses parties prenantes internes, plus que les précédents plans. Cette nouvelle façon de faire constitue une mesure augmentant l'efficacité par rapport à l'ancienne situation.

Université de Sherbrooke : Selon l'Université de Sherbrooke, l'efficacité peut être définie de plusieurs façons. L'établissement considère qu'elle change plutôt la façon de faire les choses en réfléchissant les enjeux avec une vision de DD. Pour certains enjeux tels que la gestion énergétique, des changements de systèmes et des investissements permettent de réduire l'empreinte environnementale et de faire des économies d'énergie, de sorte à être plus efficace énergétiquement. Pour d'autres chantiers, comme ceux d'aménagement et de mobilité durable, les enjeux de qualité de vie, de mobilité active et de diminution des gaz à effet de serre sont considérés importants pour la lutte aux changements climatiques. Puis, la vie des usagers est facilitée par des initiatives de libre-accès au transport ou par le programme de transport interurbain. Cette gestion d'enjeux apporte des types d'efficacité sociale et environnementale.

#### 4.4 Évaluation des études de cas en regard de la gestion du changement

À la lumière de la présentation de ces résultats, il est possible d'effectuer une évaluation des démarches de DD en organisation en regard de la gestion du changement et de répondre au second objectif spécifique de l'essai. Cette évaluation est réalisée en considérant les éléments théoriques du DD et de la gestion du changement, notamment les référentiels, les étapes du modèle de Kotter et la considération du vécu humain de Bareil. Ainsi, les réponses et mesures des organisations étudiées sont associées à ces notions.

D'abord, les trois référentiels étudiés dans le cadre de cet essai (ISO 26000, la GRI et BNQ 21000) ont été utilisés dans le cadre des démarches de DD et/ou sont toujours utilisés par au moins une des organisations. Le référentiel ISO 26000 accompagne Hydro-Québec depuis plusieurs années dans sa démarche de DD. Cascades et Énergir utilisent le référentiel de la GRI pour l'élaboration de leur rapport de DD. Énergir s'était basée sur BNQ 21000 il y a quelque temps pour orienter sa démarche de DD. L'organisation a toutefois décidé de se concentrer sur la GRI au maximum pour sa démarche et son rapport de RSE. Les ODD de l'ONU et les objectifs de SASB sont également utilisés par Cascades. Enfin, l'Université de Sherbrooke et Énergir utilisent des référentiels propres à leurs activités, respectivement STARS et *Equitable Origin*.

Étant donné que les organisations sélectionnées possèdent une démarche de DD bien implantée, cela a facilité la présentation de mesures de la part des spécialistes dans les questionnaires. Puisque leurs démarches reposent sur plusieurs années de travail, les concepts de gestion de changement sont de manière générale bien intégrés. De plus, le questionnaire a été bâti de sorte que les organisations répondent en fonction des éléments clés de la gestion du changement. Ainsi, dans le but d'évaluer la gestion du changement des organisations questionnées, une courte revue de chacune des huit étapes du modèle de Kotter est réalisée. (Kotter, 2015)

- 1- La création du sentiment d'urgence : Énergir est l'organisation dont le sentiment d'urgence est ressenti au niveau de la survie de l'entreprise. Celle-ci se redéfinit peu à peu en tant qu'entreprise durable. Pour les trois autres organisations, il n'y a pas eu de création de sentiment d'urgence, mais bien l'aboutissement de plusieurs initiatives au fil du temps définissant la culture de DD de leur organisation.
- 2- Réunir l'équipe de pilotage de projet : Les quatre organisations questionnées possèdent une équipe de DD qui pilote les projets liés à l'application de stratégies de DD.
- 3- Développer la vision et la stratégie du changement : Les quatre organisations développent une vision bien précise du DD au sein de leurs modèles d'affaires (stratégies, plan d'action, enjeux prioritaires, etc.).

- 4- Communiquer pour faire comprendre le changement et y adhérer : Les quatre organisations portent une attention particulière à la communication du DD avec les employés, notamment par une présence des membres des départements de DD sur le plancher ou par la présence d'employés au sein de comités et équipes de projets. L'outil de tableau de bord est également utilisé pour visualiser l'avancement de l'atteinte des objectifs. Toutefois, le concept de communication par l'entremise d'affiches (numériques ou papiers) et de rencontres pour démontrer des preuves à court terme du changement n'a pas été abordé. Cela peut s'expliquer par la culture de DD bien implantée au sein des organisations étudiées.
- 5- Donner aux autres le premier pouvoir d'agir : Les quatre organisations consultent les parties prenantes (dans ce cas-ci les destinataires directs, soit les employés) lors de la venue de l'élaboration de stratégies de DD. Cela leur donne la possibilité d'agir en faisant part de leurs intérêts et préoccupations. De manière générale, peu de résistance est démontrée de la part des destinataires, étant donné la culture de DD bien implantée chez les organisations. Toutefois, trop peu de mesures quant à la possibilité d'implication des employés dans la démarche de DD et l'identification d'éclaireurs pour propager positivement le changement ont été présentées.
- 6- Produire des victoires à court terme : Les mesures pour créer des victoires à court terme dans le cadre de la réalisation des stratégies de DD des organisations ont été peu démontrées. Les objectifs fixés sont plutôt à long terme, probablement en raison de la culture de DD qui est bien ancrée. L'Université de Sherbrooke met toutefois en place des mesures pour reconnaître la contribution de ses parties prenantes dans l'atteinte de ses objectifs.
- 7- Persévérer : Puisque la vision du DD est devenue réalité dans les quatre organisations questionnées, cela facilite la persévérance de la culture. Malgré tout, les équipes de DD des organisations continuent de travailler sans relâche en ce sens et pour que l'enthousiasme et le dynamisme soient maintenus chez les destinataires.
- 8- Créer une nouvelle culture : La culture du DD est bel et bien créée, institutionnalisée et prise en compte dans la gouvernance au sein des quatre organisations.

Pour les quatre organisations, une démarche d'implantation initiale du DD a été réalisée. Toutefois, l'implantation du changement et d'une culture font l'objet d'un travail constant, entre autres par l'application de stratégies. Ainsi, les étapes du modèle de Kotter sont vouées à être suivies plus d'une fois, soit presque à chaque application d'une stratégie ou atteinte d'un objectif. Même si la culture du DD est implantée, il est toujours possible de faire mieux, de réduire au maximum les résistances, d'augmenter l'enthousiasme, etc.

Pour le volet humain du changement, les quatre organisations considèrent qu'elles tiennent compte du vécu du destinataire dans l'implantation et l'application de leurs stratégies de DD. Les destinataires ont franchi l'étape de la période de transition telle que décrite par Céline Bareil. Par la présence des organisations pour les destinataires, en considérant leurs préoccupations ou en les incluant dans les projets, ceux-ci sont maintenant mobilisés par le DD. Puis, la maturité des démarches de DD des organisations fait en sorte que le destinataire se trouve de manière générale aux deux dernières phases de préoccupation du changement, c'est-à-dire centré sur la collaboration et/ou sur l'amélioration du changement. En effet, puisque la direction et l'équipe de DD sont présentes et font valoir la culture du DD, les destinataires sont intéressés à collaborer et à coopérer avec leurs collègues. Un exemple est présent chez Énergir, où les employés de divers départements devancent l'équipe de DD pour leur remettre les données nécessaires à l'élaboration du rapport de la GRI. Les destinataires comprennent que le DD fait maintenant partie de l'ADN des quatre organisations. Ainsi, les employés se sentent concernés par l'amélioration continue du changement ayant été mis en place et sur la manière dont il affecte leurs tâches de travail et leurs responsabilités. (Bareil, 2004a)

#### **4.5 Conclusion partielle**

L'objectif spécifique d'évaluer les démarches de DD en organisation en incluant la notion de gestion de changement a été atteint dans ce chapitre grâce aux études de cas effectuées. Effectivement, quatre organisations ont été questionnées sur leur démarche de gestion de changement dans l'implantation du DD au sein de leur organisation, soit Cascades, Énergir, Hydro-Québec et l'Université de Sherbrooke. Elles ont été questionnées sur l'utilisation d'un référentiel de DD, sur leur gestion du changement par rapport à leurs clients, fournisseurs et employés ainsi que sur leurs méthodes de gestion et suivi de leurs démarches de DD. Puisque les organisations sont matures dans leurs démarches de DD, la gestion du changement a davantage été évaluée dans l'application de stratégies de DD que par rapport à l'implantation de la démarche. Il a toutefois été compris que la gestion du changement est un travail en continu et que l'implantation de la culture du DD peut toujours être maximisée par la mobilisation de la haute direction et des destinataires et par la diminution de la résistance. De manière générale, les organisations étudiées adhèrent aux étapes du modèle de gestion de Kotter étant donné leurs expériences et leurs cultures du DD développées et bien ancrées. Le vécu humain des destinataires est considéré, notamment par les consultations avec les parties prenantes, la communication ainsi que leur implication dans les projets (équipes multidisciplinaires et comités).

## **5. RECOMMANDATIONS**

Le chapitre cinq expose des recommandations à la lumière des éléments théoriques ainsi que de l'analyse et de l'évaluation ayant été présentées précédemment, soit respectivement celles des référentiels et celles des études de cas en organisation. Les recommandations sont séparées en deux sous-chapitres. Le premier consiste en des recommandations sur les référentiels d'implantation du DD et le second sur les démarches de mise en place du DD en organisation. Les recommandations sont faites en regard de la gestion du changement.

### **5.1 Recommandations sur les référentiels d'implantation de développement durable**

À la suite de la présentation des éléments théoriques du DD et de la gestion du changement dans les chapitres un et deux, une analyse des référentiels de DD a été faite en fonction des forces et faiblesses. Celle-ci a permis de mettre en lumière des recommandations spécifiques aux référentiels de DD en regard du modèle de Kotter, dans le but que la gestion du changement soit au maximum considérée et que l'implantation du DD atteigne de meilleurs résultats lors de l'utilisation des référentiels. Ainsi, il s'agit de suggestions dont les normalisateurs des référentiels pourraient se servir pour modifier les lignes directrices, les exigences et les démarches d'implantation des normes à l'étude dans cet essai. Les recommandations du sous-chapitre 5.1 sont présentées en fonction des étapes du modèle du Kotter associées aux référentiels concernés.

#### **5.1.1 Élaborer et publier de nouvelles versions de référentiels de développement durable**

Les normalisateurs des référentiels pourraient considérer l'élaboration et la publication d'une nouvelle version des normes ISO 26000, de la GRI et BNQ 21000 dans le but de considérer davantage la gestion du changement. Pour y arriver, les normalisateurs formeraient un comité réviseur et le guiderait en l'invitant à se pencher sur le but de la norme en y intégrant une vision et des principes de gestion de changement. Le monde des affaires change rapidement; une évolution a eu lieu dans la dernière décennie, touchant notamment les enjeux de mondialisation, de technologie, de transparence et des changements climatiques. (Moubayed et Li. Karl, 2019) Cette évolution affecte la RSE et, du même coup, la gestion du changement en organisation. (Siapartners, 2015) L'utilisation d'une norme de plus en plus désuète peut avoir des conséquences sur l'implantation et les résultats des démarches de DD des organisations qui l'utilisent. Ainsi, les comités seraient invités à ajouter des mesures (exigences, lignes directrices, etc.) inspirées des étapes du modèle de gestion de changement de Kotter.

D'abord, la norme ISO 26000 a été publiée en 2010. Les normes ISO sont réexaminées tous les cinq ans. Le plus récent examen d'ISO 26000 remonte à 2017 et le référentiel est actuellement en cours d'examen systématique. (ISO, s. d.d) Toutefois, aucune nouvelle version n'a été publiée à la suite de ces examens, et la gestion du changement n'y est pas plus considérée. Les normalisateurs d'ISO 26000 pourraient prendre exemple sur la GRI qui en est à sa cinquième version de ses normes publiées depuis le début des années 2000. La GRI a par le fait même effectué une grande modification au sein de ses exigences en intégrant la dimension de la gouvernance en 2014 dans sa version G4. (ISO, 2014) Il est à noter que malgré ses récentes mises à jour, la gestion du changement n'est pas suffisamment considérée au sein des normes GRI. Ainsi, cette recommandation concerne également la GRI. D'ailleurs, la révision d'ISO 26000 et des normes GRI serait l'occasion de faire une version mise à jour de la publication *GRI and ISO 26000 : How to Use the GRI Guidelines in Combination with ISO 26000*. Cette publication de 2014 guide le lecteur dans l'utilisation de la version des normes GRI G4, aujourd'hui désuètes, en combinaison avec la norme ISO 26000. (GRI, s. d.b) Dans le même ordre d'idées, la création d'une norme ISO appuyant la mise en application d'ISO 26000 pourrait être avantageuse, notamment dans le cas où une nouvelle version d'ISO 26000 ne serait pas effectuée. La publication d'un guide servant d'outil d'application par l'ISO pourrait également être une option, car il n'en existe pas à ce jour. D'ailleurs, l'ISO est familière avec cette méthode, car la norme ISO 14001 (systèmes de management environnemental) possède sa norme de lignes directrices pour la mise en application, ISO 14004. La norme ISO 14001 se lit et s'implante également selon des étapes et exigences. Cette façon de faire pourrait être adoptée pour ISO 26000, au lieu des lignes directrices. Le lecteur serait orienté vers des aspects précis de la RSE à appliquer.

De plus, la norme BNQ 21000 date de 2011. Bien qu'elle comporte des outils d'application (approche BNQ 21000, guide normatif et méthode d'application), aucune de ces publications n'a été mise à jour depuis sa parution. Cadieux et Dion (2012) ont déjà fait la recommandation de jumeler la norme BNQ 21000 avec les normes de *reporting* de RSE de la GRI dans une nouvelle version de la norme québécoise. Cela pourrait permettre de répondre à plusieurs lacunes en utilisant les forces de chacun de ces référentiels. En effet, la norme BNQ 21000 connaît d'une part de nombreuses limites d'application freinant son utilisation au Québec, telles que sa complexité ainsi que son approche chargée et abstraite. (Thibault, 2017) Elle est toutefois l'une des trois normes étudiées rencontrant le plus les notions de gestion de changement de Kotter. D'autre part, le référentiel de la GRI est l'un des plus utilisés dans le monde, en plus d'être connu au Québec. (GSSB, 2018; ISO, 2014; TIESS, 2017) Ainsi, une nouvelle version de la norme BNQ 21000 bonifiée, incluant entre autres les exigences de *reporting* de RSE de la GRI, permettrait d'accentuer la popularité de la norme québécoise et d'implanter des démarches de DD considérant davantage la gestion du changement en organisation.

### **5.1.2 Créer un sentiment d'urgence au sein de l'organisation**

La création du sentiment d'urgence constitue une recommandation applicable aux trois référentiels. De manière générale, les normalisateurs des référentiels doivent établir une ou plusieurs mesures plus claires quant à la démonstration de l'engagement et de la motivation des membres du sommet de l'organisation pour démontrer la création d'un sentiment d'urgence. Les mesures des référentiels étudiés manquent d'encadrement. La création d'un sentiment d'urgence peut être réalisée à différents niveaux, affectant la réussite du changement; voilà pourquoi il est nécessaire d'en faire la spécification. Ainsi, au sein de l'équipe de direction, la création du sentiment d'urgence peut être démontrée par la nomination de leaders en DD au sein de postes clés pour réaliser le changement. Ensuite, la motivation des hauts dirigeants à la création du sentiment d'urgence à l'échelle organisationnelle peut se traduire par un événement spécial pour lancer l'élaboration et/ou le lancement de la démarche de DD. L'accent sur des données vulgarisées animant l'urgence est primé. Puis, les communications interne et externe suivantes remplissent leur rôle en maintenant le sentiment d'urgence au travers les étapes suivantes du modèle de Kotter. (Kotter, 2018; Kotter, 2015)

### **5.1.3 Réunir l'équipe de pilotage du projet**

Les normalisateurs d'ISO 26000 et de la GRI devraient inclure des lignes directrices et des exigences concrètes de mécanismes de gouvernance pour décider des enjeux de DD et les gérer. Cela permettrait de mieux orienter les organisations dans leurs démarches d'implantation. La création d'un comité de pilotage de projet pour l'implantation du DD est un exemple de mécanisme de gouvernance qui pourrait constituer une exigence, comme convenu dans le modèle de Kotter. Ces caractéristiques recherchées au sein du comité pourraient être incluses dans les mesures : un comité puissant, compétent, crédible et démontrant du leadership. (Kotter, 2015) Un comité de DD et/ou de RSE issu de professionnels dans le domaine et/ou incluant des employés multidisciplinaires est une base pour implanter le DD. L'exemple de la création d'un comité de DD proposé par la norme BNQ 21000 peut aussi servir.

### **5.1.4 Donner aux autres le premier pouvoir d'agir**

Il est recommandé que les normalisateurs d'ISO 26000 et de la GRI mettent en place davantage de mesures pour donner aux destinataires le premier pouvoir d'agir dans le cadre de l'implantation du DD. Ceci s'applique également au référentiel BNQ 21000, malgré ses efforts misés sur la communication multidirectionnelle et le consensus. En effet, les mesures doivent dépasser celles de communication, de

dialogue et du questionnaire aux parties prenantes. Les normalisateurs des référentiels doivent inclure des moyens permettant aux destinataires d'être impliqués avec les dirigeants des projets de changement, pas seulement d'être considérés ou écoutés. L'exemple d'Énergir de miser sur la co-construction des décisions avec les destinataires du changement peut être inspirant. Du côté des normes GRI, les exigences devraient prendre en considération tous les destinataires du changement d'une organisation au même titre qu'elle considère la haute gouvernance dans ses normes. Concrètement, l'exigence de démontrer dans le rapport les mesures de sensibilisation et d'apprentissage pour communiquer et perpétuer le changement devrait englober la considération de tous les destinataires et pas seulement la haute gouvernance. Les destinataires seraient alors pris en compte au travers ces mesures, leur donnant une possibilité supplémentaire de s'impliquer autre que par les questionnaires des intérêts et préoccupations. En suivant Kotter, les normalisateurs des référentiels doivent encourager les organisations à mettre en place des structures formelles, rendant possible l'action de la part des destinataires comme l'implication au sein de l'équipe de projet et l'octroi d'un pouvoir décisionnel. Le cas échéant, il peut être question d'une réorganisation de structure organisationnelle. Le réajustement de la structure organisationnelle de l'Université de Sherbrooke dans le cadre de sa démarche de DD, comme mentionné dans les études de cas, est un exemple pertinent. L'ajout d'un employé issu de la production (destinataire) à l'équipe de gestionnaires du projet de changement est également un exemple où une voix et un pouvoir directs sont donnés aux destinataires. Pour des résultats optimaux, l'action de donner aux destinataires le premier pouvoir d'agir est à considérer dès la planification du changement. (Kotter, 2015)

### **5.1.5 Produire des victoires à court terme**

Il est recommandé que les normalisateurs d'ISO 26000 et de la GRI mettent en place davantage de lignes directrices et d'exigences pour créer des victoires à court terme qui suivent la priorisation des enjeux de DD. De plus, pour ISO 26000, il s'agit de définir plus de moyens pour démontrer les effets positifs du changement que de seulement miser sur les employés les plus motivés. Une fois soutenus et encadrés par l'équipe de pilotage de projet, les employés peuvent participer à la création de victoires à court terme. À titre d'exemple, BNQ 21000 conseille, dans l'élaboration du plan d'action, de choisir les priorités et actions à mettre en œuvre ainsi que de convenir de la disponibilité des ressources nécessaires. (Cadieux et Dion, 2012) Ainsi, une mesure à introduire dans les référentiels serait de planifier la réalisation de victoires rapides au sein du plan d'action et/ou d'un calendrier. Plus spécifiquement, il devrait être spécifié dans les principes que ces victoires rapides doivent être : visibles pour tous, non ambiguës et très liées au changement souhaité. (Kotter, 2015)



### **5.1.6 Persévérer dans la culture du changement**

Il est recommandé que les normalisateurs de la GRI incluent une exigence liée à la démonstration d'une démarche d'amélioration continue dans le rapport de RSE et à la démarche d'implantation qui y est associée. Considérer l'amélioration continue par la GRI permettrait que les rapports de RSE soient élaborés de manière à ce que la culture de changement persévère davantage. Comme le font déjà BNQ 21000 et ISO 26000, des exigences liées à l'amélioration continue peuvent être la tenue d'une seconde priorisation des enjeux après un an de travail dans le but de réajuster ses objectifs.

### **5.1.7 Créer une nouvelle culture du changement**

Puisque la publication du rapport de RSE constitue pour les trois référentiels l'aboutissement de la démarche, les référentiels devraient exiger ou recommander aux organisations de publier annuellement un rapport de RSE. Bien que pour deux des trois référentiels, des mesures d'amélioration continue soient demandées, il n'est pas conseillé de republier un rapport de RSE pour démontrer son progrès l'année suivante. Ainsi, cette recommandation s'insère bien dans les démarches d'amélioration continue déjà en place d'ISO 26000 et de BNQ 21000 et à la recommandation mentionnée plus haut concernant celle des normes GRI. Cela motiverait les organisations à implanter leur amélioration continue et démontrerait un respect et un engagement envers les parties prenantes. Le travail annuel accompli doit être démontré.

### **5.1.8 Évaluer les démarches de développement durable issues des référentiels par un audit externe**

Les normalisateurs des référentiels de DD devraient revoir leurs modèles de fonctionnement de façon à ce qu'un audit externe évalue et confirme la véracité de la démarche de DD en organisation en apposant une certification. C'est d'ailleurs le cas avec les autres normes ISO. Les trois référentiels de DD étudiés dans le cadre de cet essai sont des référentiels utilisés sur une base volontaire par les organisations. Les référentiels ISO 26000 et BNQ 21000 ne sont pas voués à la certification par un processus d'audit externe et le processus de vérification de la GRI fait défaut. Ainsi, dans le cadre de l'implantation d'une culture et d'une démarche de DD et de RSE, ces moyens de fonctionner ont fait l'objet de critiques précédemment dans l'essai. Il est difficile d'évaluer en tant que partie prenante la crédibilité de la démarche de DD mise en place lorsque l'organisation procède à sa propre autoévaluation. Pour ce qui est de la GRI, il n'est pas cas d'une autoévaluation. Or, le processus de vérification n'est pas assez sévère; il ne vérifie pas la véracité des données et des mesures mises en place par les organisations. Ces façons de faire ont des impacts directs

sur la gestion du changement : la considération du vécu des destinataires ainsi que la réelle volonté des dirigeants dans leur démarche pourraient être négligées par l'entremise de l'écoblanchiment d'une organisation.

Bien que ces référentiels soient très utilisés mondialement (ISO 26000 et la GRI), l'adoption d'une norme volontaire n'est pas toujours populaire. C'est le cas de BNQ 21000. Le gouvernement québécois s'était fixé comme objectif en 2008, à la suite de la création de la LDD, qu'au moins 20 % des organisations québécoises s'engagent dans une démarche de DD d'ici 2013. Il était prévu que cet objectif soit atteint par l'entremise de la publication de la norme BNQ 21000 en 2011. (MELCC, 2020c) Selon les résultats d'un sondage réalisé par le MEI en 2013, 53 % des entrepreneurs québécois étaient sensibilisés au concept de DD et 22 % des répondants avaient adopté des pratiques de gestions d'enjeux de DD, soit tout juste au-dessus de l'objectif fixé. (MEI, 2013) Le même sondage a été refait en 2017 et les résultats ont d'ailleurs été présentés dans une section précédente de l'essai. À ce moment, 41 % d'entreprises québécoises étaient sensibilisées au concept de DD et le taux moyen d'adoption de pratiques n'était que de 10 %. Plus de 10 ans après la création de la norme BNQ 21000, il s'agit d'une baisse de la considération du DD dans les entreprises québécoises. Les résultats de 2017 n'atteignent pas l'objectif gouvernemental de 2013. Les entreprises québécoises (surtout les PME) font face à de nombreux freins dans l'implantation du DD, tels que l'absence de pression pour démarrer le processus et le manque de convictions en ce qui a trait aux répercussions. (MEI, 2018) Un lien entre ces freins et la non-certification de la norme BNQ 21000 est démontrable et pourrait entre autres expliquer les résultats de 2017.

## **5.2 Recommandations sur les démarches d'implantation du développement durable en organisations consultées**

Comme mentionné plus haut, le fait d'avoir sélectionné des organisations matures dans leurs démarches de DD implantées a permis de créer des liens étroits avec la théorie et les pratiques mises en place. La gestion du changement étant globalement maîtrisée, les recommandations visent particulièrement à apporter des améliorations à ces entreprises. Celles-ci sont présentées dans le même ordre d'idées qu'au sous-chapitre 5.1, soit en fonction des étapes du modèle de Kotter applicables.

### **5.2.1 Communiquer pour faire comprendre et adhérer au changement**

Il est recommandé que les organisations mettent en place davantage de moyens de communication touchant directement les employés (destinataires) dans leur travail. Le destinataire doit avoir facilement accès à de

l'information axée sur le changement. Ce concept est démontré par Kotter pour aider entre autres à créer des victoires à court terme et à convaincre tous les employés de l'importance du changement. L'essai de maîtrise de Maryse Lemay (2012) démontre également l'importance de la communication dans l'application du DD en entreprise. Elle considère notamment l'utilisation des technologies comme canal de communication entre les gestionnaires de projets et les destinataires, étant donné l'évolution des organisations vers ces outils technologiques. Il est toutefois important que les destinataires aient accès au web d'une quelconque façon (site intranet de l'organisation, boîte courriel, etc.) pour assurer la communication des stratégies de DD et des changements à leurs égards. De plus, l'utilisation de la définition de DD créée par et pour l'organisation est de mise par les gestionnaires lorsque ceux-ci communiquent avec les destinataires. Puis, tout comme Kotter et Bareil, Lemay juge que la collaboration entre les destinataires et gestionnaires est primordiale pour augmenter la confiance interdépartementale. Des activités sociales bâtissent l'esprit d'équipe. La présence des gestionnaires du changement auprès des destinataires permet d'y arriver. Bref, peu importe le niveau d'avancement de la culture du DD dans l'organisation, la présence de communications touchant les employés consent une mobilisation constante.

### **5.2.2 Donner aux autres le premier pouvoir d'agir**

Il est recommandé que les organisations mettent en place davantage de moyens pour les employés (destinataires) de dialoguer et de s'impliquer dans la démarche de DD. Plus particulièrement, cette recommandation se traduit notamment par l'identification d'éclaireurs pour propager positivement le changement, mobiliser et diminuer la résistance, comme définie par Kotter. (Kotter, 2018) Outre l'équipe de DD en place (via le département), il est important de miser sur tous les employés (les plus motivés et les résistants) et d'encourager le plus possible la formation d'équipes multidisciplinaires pour l'inclusion du DD dans les projets. L'exemple de la création du comité comme l'a fait Cascades avec les Ultras Durables est pertinent. Ce comité d'une vingtaine d'employés multidisciplinaires issus de différents secteurs a pour mandat de pousser le leadership de l'entreprise en DD. Bien que les employés des organisations étudiées aient la chance de s'exprimer et de s'impliquer, notamment via des consultations avec les parties prenantes, il ne faut pas négliger cet aspect de gestion de changement. Le comité multidisciplinaire permet d'humaniser le changement et d'avoir accès à un leader/éclaireur facilement, outre que par les consultations qui sont davantage formelles. Peu importe le niveau de maturité de l'organisation et sa culture du DD, la mobilisation et la considération des destinataires doivent être constantes.

### **5.2.3 Créer des victoires à court terme**

Il est recommandé que les organisations continuent de créer des victoires à court terme comme démontré dans le modèle de Kotter. Même si la culture du DD est implantée au sein des organisations, les stratégies et plans d'action élaborés constituent d'énormes projets reposant sur une longue période de temps. La planification de victoires à court terme au sein de ces outils doit être considérée pour garder une mobilisation constante et s'assurer de l'atteinte des objectifs fixés. Ainsi, élaborer quelques objectifs à court terme permettra de créer plus rapidement des victoires. La célébration de ces victoires ainsi que de celles à long terme n'est pas à négliger. Un exemple est l'Université de Sherbrooke qui met l'accent sur la reconnaissance de la contribution de ses parties prenantes. Il est recommandé que d'autres organisations fassent de même, rendant le climat de changement plus attrayant et festif. Un lien intéressant avec le comité les Ultras Durable de Cascades et la célébration des bons coups de l'Université de Sherbrooke est percevable. En effet, cela démontre que des actions plus simples que l'élaboration de stratégies à long terme permettent également la réussite du changement.

## CONCLUSION

Il a été exposé au début de cet essai que les organisations n'auront d'autre choix que de se tourner vers le DD pour assurer leur survie. Toutefois, de nombreux gestionnaires éprouvent encore aujourd'hui des lacunes quant à l'ancrage du DD au sein de leur organisation. Cette problématique est notamment liée à une mauvaise gestion du changement (vision peu développée et non engagée, pas de considération pour les parties prenantes, etc.). (MEI, 2018; REDD, 2010) La gestion du changement est primordiale, car 70 % des projets de conduite de changement échouent à cause de certains manquements. (Siapartners, 2015) Cela démontre l'importance d'une gestion optimale face à l'implantation du DD. Il est vrai que ce projet constitue un défi supplémentaire par rapport à n'importe quel autre changement : celui-ci s'inscrit dans la culture organisationnelle par l'élaboration d'une vision à long terme. De plus, il est question de changer des habitudes pour des raisons incompréhensibles, puisque le cerveau ne saisit pas correctement l'urgence d'agir. (REDD, 2012; Pham et al., 2019; Sierra, 2020) De ces faits, l'objectif principal de cet essai a été atteint, soit d'analyser la gestion du changement dans l'implantation du DD en organisation. Pour parvenir à cet objectif principal, trois objectifs spécifiques ont dû être atteints. Un retour sur ces trois objectifs et leurs résultats sont présentés ci-dessous.

D'abord, un modèle de gestion de changement a été analysé en fonction des référentiels d'application du DD en organisation, constituant le premier objectif spécifique. Pour y arriver, la théorie du DD en organisation ainsi que trois référentiels ont été présentés au chapitre un, soit ISO 26000, les normes GRI et BNQ 21000. Les référentiels ont un tronc commun : la décision des enjeux prioritaires à attaquer, la définition de la vision, la préoccupation des parties prenantes et l'élaboration d'un rapport de RSE. Ceux-ci ont été sélectionnés d'après leur popularité et leur qualité. Puis, au second chapitre, la théorie de la gestion du changement suivie de quelques modèles de gestion de changement ont été mis de l'avant. Le modèle de Kotter a été sélectionné pour l'analyse. Ce modèle a été choisi étant donné sa popularité mondiale et ses huit étapes concordant avec la mise en place du DD en organisation. Le modèle de Kotter accompagne les organisations dans la gestion de changement d'un projet en passant de la création d'un sentiment d'urgence jusqu'à la création d'une nouvelle culture. Kotter s'intéresse à la relation entre les gestionnaires de projet et les destinataires du changement.

C'est au chapitre trois que l'analyse a été effectuée. Chacun des éléments des trois référentiels a été associé avec les étapes du modèle de Kotter. Une analyse des forces et faiblesses a ensuite été faite dans le but d'établir les liens entre les référentiels et le modèle, soit les éléments présents et absents des référentiels de DD en regard de la gestion du changement. Plusieurs résultats ressortent de cette analyse et laissent place à

des recommandations, ce qui correspond au troisième objectif spécifique de cet essai. D'abord, les référentiels considèrent de manière générale la base des notions de gestion de changement. Toutefois, la réflexion doit être poussée plus loin au sein des lignes directrices et des exigences de ceux-ci. En effet, les organisations doivent retrouver dans les référentiels des principes liés à la création d'un sentiment d'urgence, animant le changement dans toute l'organisation. Il en est de même pour l'étape de Kotter de la création d'une équipe de pilotage de projet, en commençant par un comité de DD. En exigeant plus que les formations et les questionnaires, les référentiels doivent s'assurer d'englober tous les destinataires du changement dans leurs mesures. Des exigences quant à la place des destinataires dans la prise de décisions et leur implication doivent être explicites. De plus, la création de victoires à court terme doit dépasser la priorisation des enjeux. Au sein du plan d'action, des actions rapidement réalisables doivent être attendues. En outre, une modernisation des référentiels permettrait une meilleure considération de notions de gestion de changement. Concrètement, la publication d'une nouvelle version de la norme ISO 26000 pourrait être considérée. De surcroît, les normalisateurs des référentiels étudiés pourraient revoir leurs modèles d'évaluation pour qu'un audit externe confirme l'authenticité de la démarche de DD de l'organisation; l'écoblanchiment s'en verrait diminué. Il y aurait aussi un plus grand respect et une meilleure concordance des propos émis avec les parties prenantes.

Le second objectif spécifique étant d'évaluer les démarches de DD des organisations en incluant la notion de gestion du changement a été atteint. Par l'entremise d'un questionnaire axé sur la gestion du changement dans l'implantation du DD, quatre organisations québécoises ont été évaluées : Cascades, Énergir, Hydro-Québec et l'Université de Sherbrooke. Des constats émanent de cette évaluation. D'abord, il a été constaté que les trois référentiels étudiés ont été utilisés au moins une fois par les organisations. Les démarches de DD étant initiées depuis plusieurs années, celles-ci se basent également sur leur expérience pour élaborer leurs stratégies. L'évaluation des organisations a été réalisée en présentant leurs mesures en concordance avec les étapes du modèle de gestion de changement de Kotter et avec la considération du vécu humain. De manière générale, étant donné leurs parcours expérimentés, il a été constaté que les huit étapes du modèle de Kotter ont été considérées dans les démarches d'implantation de DD des organisations étudiées. D'ailleurs, le questionnaire portant sur l'instauration du DD était plus ou moins adapté à leur niveau de maturité élevé, puisqu'elles en sont à l'étape de la mise en application de stratégies et de plans d'action de DD. Toutefois, il est constaté que la gestion du changement est un travail en continu, de même que l'implantation de la culture du DD, pouvant toujours être conduite à un niveau supérieur.

Malgré leurs démarches de DD bien développées et correspondant aux étapes du modèle de Kotter, les organisations questionnées peuvent envisager quelques améliorations à leurs démarches, ce qui répond au

troisième objectif spécifique de cet essai. D'abord, les organisations devraient identifier des éclaireurs (autres que des employés du département de DD) pour propager positivement le changement, mobiliser les employés et leur donner un premier pouvoir d'agir. L'exemple du comité de DD de Cascades, les Ultras Durables, est pertinent. De plus, la création de victoires à court terme doit continuer malgré le haut niveau de maturité des démarches de DD, par la planification d'objectifs courts et la célébration de leur atteinte. Puis, il est aussi recommandé que davantage de moyens de communication touchant directement les destinataires dans leur travail soient mis en place, tels que la création d'une relation de confiance entre les gestionnaires de projet et les destinataires par l'entremise d'une présence humaine et d'activités sociales.

À la lumière des notions présentées et acquises dans le cadre de l'essai, il serait intéressant de reprendre l'exercice des études de cas dans le but de questionner des organisations qui en sont réellement à l'étape de l'implantation du DD, notamment certaines PME. Il a été démontré au début de l'essai que ce sont majoritairement les PME au Québec qui en sont au stade embryonnaire de leurs démarches de DD et qui font face à de nombreux défis : le manque de ressources compétentes et de moyens financiers, la présence de résistance avec les clients et/ou à l'interne, etc. Les réponses aux questionnaires des PME, analysées avec les notions théoriques et le bagage d'expérience des organisations présentées dans cet essai pourraient aider les PME. Cette étude les guiderait dans l'implantation du DD et/ou dans l'application de stratégies en ce sens, tout en gérant correctement le changement.

## RÉFÉRENCES

- ADEME. (2011). Guide anti greenwashing. Repéré à [http://antigreenwashing.ademe.fr/sites/default/files/docs/ADEME\\_GREENWASHING\\_GUIDE.pdf](http://antigreenwashing.ademe.fr/sites/default/files/docs/ADEME_GREENWASHING_GUIDE.pdf)
- Allard, M. C. et Hanquez, M. (2010). ISO 26000 : des lignes directrices internationales relatives à la responsabilité sociétale. Repéré à <https://www.gaiapresse.ca/2010/03/iso-26000-des-lignes-directrices-internationales-relatives-a-la-responsabilite-societale/>
- Berger, C. (2018). *Outil de pilotage de la performance du développement durable adapté aux PME* (Essai de maîtrise, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec, Canada). Repéré à [https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/12259/Berger\\_Claudia\\_MEnv\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/12259/Berger_Claudia_MEnv_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bareil, L. (2004a). *Gérer le volet humain du changement*. Montréal, Québec, Canada : Les Éditions Transcontinental
- Bareil, L. (2004b). Les modèles dynamiques, une façon renouvelée de comprendre les réactions des individus en situation de changement organisationnel. Repéré à [http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/04\\_08.pdf](http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/04_08.pdf)
- Beauregard, M. (2015). *Diversité et évolution des pratiques de gestion du changement dans les entreprises québécoises* (Mémoire de maîtrise, Université de Québec à Montréal, Montréal, Québec, Canada). Repéré à <https://archipel.uqam.ca/9539/1/M13963.pdf>
- Bdc. (s. d.). Gouvernance d'entreprise. Repéré à <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/pages/gouvernance-d-entreprise.aspx>
- BNQ 21000. (2011a). Autoévaluation. Repéré à <https://www.bnq21000.qc.ca/methode/autoevaluation/>
- BNQ 21000. (2011b). Grille d'autoévaluation – D1- Thématiques transversales. Repéré à [https://www.bnq21000.qc.ca/fileadmin/documents/grilles/D1\\_Transversales.pdf](https://www.bnq21000.qc.ca/fileadmin/documents/grilles/D1_Transversales.pdf)
- BNQ 21000. (2011c). L'approche BNQ 21000. Repéré à <https://www.bnq21000.qc.ca/>
- Bourke, P. (2020, février). *Invité d'honneur : le BAPE et les consultations publiques*. Communication présentée au 32<sup>e</sup> Colloque de l'AMEUS – L'action citoyenne : de la parole aux actes, Sherbrooke, Québec, Canada.
- Brundtand, G. H. (1987). *Our common future*. Oxford, Angleterre : Oxford University Press.
- Cadieux, J. et Dion, M. (2012). *Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive – en appui à la norme BNQ 21000*. Montréal, Québec, Canada : Éditions Fides.
- Caron, M. (2011). *Mise en place d'un agrément de vérificateur de rapports de développement durable et de responsabilité sociale par l'AQVE* (Essai de maîtrise, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec, Canada). Repéré à [https://www.usherbrooke.ca/environnement/fileadmin/sites/environnement/documents/Essais2011/Caron\\_M\\_\\_09-09-2011\\_.pdf](https://www.usherbrooke.ca/environnement/fileadmin/sites/environnement/documents/Essais2011/Caron_M__09-09-2011_.pdf)
- Cascades. (2020a). À propos de nous. Repéré à <https://www.cascades.com/fr/propos>
- Cascades. (2020b). Démarche de développement durable. Repéré à <https://www.cascades.com/fr/developpement-durable/engagements-cibles/demarche-developpement-durable>



- Cascades. (2020c). Politiques et engagements. Repéré à <https://www.cascades.com/fr/developpement-durable/engagements-cibles/politiques-engagements>
- Cascades. (2020d). Structure et gouvernance. Repéré à <https://www.cascades.com/fr/developpement-durable/engagements-cibles/structure-gouvernance>
- Cascades. (2016). Plan de développement durable. Repéré à [https://www.cascades.com/sites/default/files/developpement-durable/Plan-developpement-durable-2016-2020-Cascades\\_FR.pdf](https://www.cascades.com/sites/default/files/developpement-durable/Plan-developpement-durable-2016-2020-Cascades_FR.pdf)
- Collerette, P., Lauzier, M. et Schneider, R. (2013). *Le pilotage du changement* (2<sup>e</sup> ed.). Québec, Québec : Éditions Presses de l'Université du Québec.
- CPA. (2015). Responsabilité sociétale des entreprises : montrer sa transparence. Repéré à <https://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/entreprendre/responsabilite-sociale-des-entreprises--montrer-sa-transparence/575483>
- CPQ. (2019). Les grandes entreprises au cœur de la prospérité du Québec. Repéré à <https://www.cpq.qc.ca/workspace/uploads/files/grandes-entreprises-prosperite-quebec.pdf>
- Déry, R., Pezet, A. et Sardais, C. (2015). *Le management*. Montréal, Québec, Canada : Les Éditions JFD.
- Énergir. (2020a). Au cœur de nos préoccupations. Repéré à <https://www.energir.com/fr/a-propos/developpement-durable/vision/vision/>
- Énergir. (2020b). D'hier à aujourd'hui. Repéré à <https://www.energir.com/fr/a-propos/lentreprise/qui-sommes-nous/historique/>
- Énergir. (2020c). Performance en développement durable. Repéré à <https://www.energir.com/fr/a-propos/developpement-durable/rapport-gri/rapport/>
- Énergir. (2020d). Tour d'horizon. Repéré à <https://www.energir.com/fr/a-propos/lentreprise/qui-sommes-nous/tour-dhorizon/>
- Gouvernement du Canada. (2017). Gestion du changement pour la transformation du milieu de travail. Repéré à [https://www.rpic-ibic.ca/documents/2017\\_FW/Presentations\\_/4-\\_Gestion\\_du\\_changement\\_fr.pdf](https://www.rpic-ibic.ca/documents/2017_FW/Presentations_/4-_Gestion_du_changement_fr.pdf)
- GRI. (s. d.a). About GRI. Repéré à <https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx>
- GRI. (s. d.b). GRI's history. Repéré à <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history/Pages/GRI's%20history.aspx>
- GSSB. (2016). *GRI 102 : Éléments généraux d'information 2016*. Norme GRI 102. Amsterdam, Pays-Bas : auteur
- GSSB. (2018). *GRI 101 : Principes généraux 2016*. Norme GRI 101. Amsterdam, Pays-Bas : auteur
- Hahn, R. (2012). Standardizing Social Responsibility ? New perspectives on guidance documents and management system standards for sustainable development. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(4), 717-727.
- HEC. (2020). Céline Bareil. Repéré à <https://www.hec.ca/profs/celine.bareil.html>

- Hohmann, C. (2018). Huit étapes de changement selon Kotter. Repéré à <http://christian.hohmann.free.fr/index.php/management-du-changement/351-huit-etapes-du-changement-selon-kotter>
- Houle, M. (2011). *Adaptation d'outils de responsabilité sociale des entreprises face à la norme ISO 26000* (Mémoire de maîtrise, Université de Sherbrooke, Sherbrooke). Repéré à [https://www.usherbrooke.ca/environnement/fileadmin/sites/environnement/documents/Essais2010/Houle\\_M\\_\\_18-01-2011\\_.pdf](https://www.usherbrooke.ca/environnement/fileadmin/sites/environnement/documents/Essais2010/Houle_M__18-01-2011_.pdf)
- Hydro-Québec. (2018). Rapport sur le développement durable 2018 – Une énergie propre à nous. Repéré à <file:///C:/Users/Utilisateur/Downloads/rapport-developpement-durable.pdf>
- Hydro-Québec. (2020). Plan de développement durable 2020-2024 – S’inspirer d’hier, préparer demain. Repéré à <https://www.hydroquebec.com/data/documents-donnees/pdf/plan-de-developpement-durable-2020-2024-fr.pdf>
- Institut de la statistique du Québec. (s. d.). Définition(s). Repéré à [https://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/science-technologie-innovation/financement\\_pme/cdmi.html#definition](https://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/science-technologie-innovation/financement_pme/cdmi.html#definition)
- ISO. (2014). Lignes directrices G4 du GRI et ISO 26000 - Pour une utilisation conjointe des lignes directrices G4 du GRI et de l’ISO 26000. Repéré à [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/iso-gri-26000\\_2014-01-28.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/iso-gri-26000_2014-01-28.pdf)
- ISO. (2010). *Lignes Directrices relatives à la responsabilité sociétale*. Norme internationale ISO 26000. Genève, Suisse : auteur.
- ISO. (s. d.a). À propos de l’ISO. Repéré à <https://www.iso.org/fr/about-us.html>
- ISO. (s. d.b). Les avantages des normes. Repéré à <https://www.iso.org/fr/benefits-of-standards.html>
- ISO. (s. d.c). ISO 26000 – Responsabilité sociétale. Repéré à <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>
- ISO. (s. d.d). ISO 26000:2010 – Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. Repéré à <https://www.iso.org/fr/standard/42546.html>
- KPMG. (2017). The road ahead – The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017. Repéré à <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/executive-summary-the-kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf>
- Kotter, J. et Rathgeber, H. (2018). *Alerte sur la banquise ! Réussir le changement dans n’importe quelles conditions* (2<sup>e</sup> ed.). Paris, France : Éditions Pearson.
- Kotter, J. (2015). *Conduire le changement – Feuille de route en 8 étapes*. Paris, France : Éditions Pearson.
- Lemay, M. (2012). *Rôle de la fonction communication dans l’application de stratégies de développement durable en entreprise* (Essai de maîtrise, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec, Canada). Repéré à [https://www.usherbrooke.ca/environnement/fileadmin/sites/environnement/documents/Essais2012/Lemay\\_M\\_\\_19-06-2012\\_.pdf](https://www.usherbrooke.ca/environnement/fileadmin/sites/environnement/documents/Essais2012/Lemay_M__19-06-2012_.pdf)
- L’encyclopédie canadienne. (2013). Société d’État. Repéré à <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/societe-detat>
- Loi sur le développement durable*, c. D-8.1.1.

*Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire*, c. E-14.1.

Meany, M. et Pung, C. (2008). McKinsey Global Survey Results: Creating organizational transformations. Repéré à <http://gsme.sharif.edu/~change/McKinsey%20Global%20Survey%20Results.pdf>

MELCC. (2020a). À propos du développement durable. Repéré à <http://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/definition.htm>

MELCC. (2020b). La loi sur le développement durable. Repéré à <http://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/loi.htm>

MELCC. (2020c). Le développement durable au cœur de votre modèle d'affaires. Repéré à <http://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/entreprises/index.htm>

MELCC. (2020d). Le développement durable : repères historiques. Repéré à <http://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/reperes.htm>

MEI. (2013). *Sondage sur le développement durable réalisé auprès des entreprises du Québec - 2013*. Repéré à [https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents\\_soutien/developpement\\_durable/rapport\\_sondage\\_DD\\_entreprises\\_qc\\_2013\\_vf.pdf](https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/developpement_durable/rapport_sondage_DD_entreprises_qc_2013_vf.pdf)

MEI. (2018). *Sondage sur le développement durable réalisé auprès des entreprises du Québec - 2017*. Repéré à [https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents\\_soutien/developpement\\_durable/rapport\\_sondage\\_dd\\_qc\\_2017.pdf](https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/developpement_durable/rapport_sondage_dd_qc_2017.pdf)

Moubayed, E et Li, Karl, W. (2019). Voici comment les années 2010 ont marqué la mondialisation. Repéré à <https://www.lesaffaires.com/blogues/karl-moore/voici-comment-les-annees-2010-ont-marque-la-mondialisation/614866>

REDD. (2012). Ancrer le développement durable dans la culture organisationnelle – Cadre de travail et meilleures pratiques. Repéré à [https://api.van2.auro.io:8080/v1/AUTH\\_6bda5a38d0d7490e81ba33fbb4be21dd/sophia/blox/assets/data/000/000/971/original/REDD\\_COrg\\_Outil.pdf?1503004160](https://api.van2.auro.io:8080/v1/AUTH_6bda5a38d0d7490e81ba33fbb4be21dd/sophia/blox/assets/data/000/000/971/original/REDD_COrg_Outil.pdf?1503004160)

REDD. (2010). Ancrer le développement durable dans la culture organisationnelle – Guide pratique à l'intention des cadres supérieurs. Repéré à [https://api.van2.auro.io:8080/v1/AUTH\\_6bda5a38d0d7490e81ba33fbb4be21dd/sophia/blox/assets/data/000/000/756/original/REDD\\_COrg\\_RapExec.pdf?1503000439](https://api.van2.auro.io:8080/v1/AUTH_6bda5a38d0d7490e81ba33fbb4be21dd/sophia/blox/assets/data/000/000/756/original/REDD_COrg_RapExec.pdf?1503000439)

REDD. (2015). La gouvernance pour propulser l'intégration du développement durable. Repéré à <https://redd.nbs.net/p/article-la-gouvernance-pour-propulser-lintegration-du-476f6d3f-77f6-435e-b7c9-24a813a9900c>

REDD. (s. d.). Mission et activités. Repéré à <https://redd.nbs.net/mission-et-activites>

Olland, H. (s. d.). Compte rendu de la Table ronde sur la norme ISO 26 000 : définir la responsabilité sociale. Repéré à [http://www.crsdd.uqam.ca/Pages/docs/article-table\\_ronde-Helenemod..pdf](http://www.crsdd.uqam.ca/Pages/docs/article-table_ronde-Helenemod..pdf)

ONU. (s. d.). Objectifs de développement durable. Repéré à <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

Pham, N., Gaudet, S. et Waddell, M. (2019, 9 mai). *Difficile de ressentir le sentiment d'urgence des changements climatiques ? - Rad* [Vidéo en ligne]. Repéré à <https://www.youtube.com/watch?v=sBkj5-lbni8>

- PNUE. (2002). Environnement et développement : vers l'intégration : 1972-2002. Dans *L'avenir de l'environnement mondial 3 (GEO-3)* (p. 1-27). Repéré à [https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/8609/GEO-3%20REPORT\\_French.pdf?sequence=9&isAllowed=y](https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/8609/GEO-3%20REPORT_French.pdf?sequence=9&isAllowed=y)
- PNUE. (2015). Integrated Governance – A new model of governance for sustainability. Repéré à [https://www.unepfi.org/fileadmin/documents/UNEPFI\\_IntegratedGovernance.pdf](https://www.unepfi.org/fileadmin/documents/UNEPFI_IntegratedGovernance.pdf)
- Prosci. (s. d.a). About us. Repéré à <https://www.prosci.com/about>
- Prosci. (s. d.b). Definition of Change Management. Repéré à [https://www.prosci.com/resources/articles/change-management-definition?utm\\_source=tutorial-defining-change-management&utm\\_medium=redirect&utm\\_campaign=cm](https://www.prosci.com/resources/articles/change-management-definition?utm_source=tutorial-defining-change-management&utm_medium=redirect&utm_campaign=cm)
- Prosci. (s. d.c). What is the ADKAR Model ?. Repéré à [https://www.prosci.com/adkar/adkar-model?utm\\_source=tutorial-adkar-overview&utm\\_medium=redirect&utm\\_campaign=cm](https://www.prosci.com/adkar/adkar-model?utm_source=tutorial-adkar-overview&utm_medium=redirect&utm_campaign=cm)
- SASB. (2018). Standards Overview. Repéré à <https://www.sasb.org/standards-overview/>
- Shaw, G. (2015) Quatre modèles de gestion de changement pour votre PME. Repéré à <https://www.cwbnationalleasing.com/fr/blog/entry/quatre-modeles-de-gestion-du-changement-pour-votre-pme>
- Siapartners. (2015). Conduire le changement : 3 limites au modèle de Kotter. Repéré à <http://rh.siapartners.com/conduire-le-changement-3-limites-au-modele-de-kotter>
- Sierra, A. (2020, février). *Conférence : Des émotions à l'action*. Communication présentée au 32<sup>e</sup> Colloque de l'AMEUS – L'action citoyenne : de la parole aux actes, Sherbrooke, Québec, Canada.
- STARS. (2019). The Sustainability Tracking, Assessment & Rating System. Repéré à <https://stars.aashe.org/>
- Taillefer, G. (2013). Bangladesh : les ateliers de la misère – Le Rana Plaza, huit mois plus tard. Repéré à <https://www.ledevoir.com/opinion/chroniques/394709/le-rana-plaza-huit-mois-plus-tard>
- Thibault, C. (2017). *L'accompagnement des organisations en développement durable : le cas de l'approche BNQ 21000* (Essai de maîtrise, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec, Canada). Repéré à [https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/10587/Thibault\\_Carolyn\\_MEnv\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/10587/Thibault_Carolyn_MEnv_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- TIESS. (2017). Les lignes directrices du Global Reporting Initiative (GRI). Repéré à [http://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2017/04/TIESS\\_fiche\\_GRI.pdf](http://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2017/04/TIESS_fiche_GRI.pdf)
- Université de Sherbrooke. (2018a). Bilan développement durable – 40 ans d'engagement. Repéré à <https://www.usherbrooke.ca/developpement-durable/fileadmin/sites/developpement-durable/documents/BilanDD2018.pdf>
- Université de Sherbrooke. (2018b). Plan de développement durable – 2018-2020. Repéré à [https://www.usherbrooke.ca/developpement-durable/fileadmin/sites/developpement-durable/documents/PlanDD\\_2018-2022.pdf](https://www.usherbrooke.ca/developpement-durable/fileadmin/sites/developpement-durable/documents/PlanDD_2018-2022.pdf)
- Université de Sherbrooke. (2019). Volet institutionnel. Repéré à <https://www.usherbrooke.ca/a-propos/udes-en-chiffres/volet-institutionnel/>

Valery, C. (2014). Peut-on faire confiance aux rapports de développement durable des entreprises ?.  
Repéré à <https://www.gaiapresse.ca/2014/03/peut-on-faire-confiance-aux-rapports-de-developpement-durable-des-entreprises/>

**ANNEXE 1 - LES 16 PRINCIPES DE LA LOI SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE** (tiré de la  
*Loi sur le développement durable*)

- a) « *santé et qualité de vie* » : les personnes, la protection de leur santé et l'amélioration de leur qualité de vie sont au centre des préoccupations relatives au développement durable. Les personnes ont droit à une vie saine et productive, en harmonie avec la nature;
- b) « *équité et solidarité sociales* » : les actions de développement doivent être entreprises dans un souci d'équité intra et intergénérationnelle ainsi que d'éthique et de solidarité sociales;
- c) « *protection de l'environnement* » : pour parvenir à un développement durable, la protection de l'environnement doit faire partie intégrante du processus de développement;
- d) « *efficacité économique* » : l'économie du Québec et de ses régions doit être performante, porteuse d'innovation et d'une prospérité économique favorable au progrès social et respectueuse de l'environnement;
- e) « *participation et engagement* » : la participation et l'engagement des citoyens et des groupes qui les représentent sont nécessaires pour définir une vision concertée du développement et assurer sa durabilité sur les plans environnemental, social et économique;
- f) « *accès au savoir* » : les mesures favorisant l'éducation, l'accès à l'information et la recherche doivent être encouragées de manière à stimuler l'innovation ainsi qu'à améliorer la sensibilisation et la participation effective du public à la mise en œuvre du développement durable;
- g) « *subsidiarité* » : les pouvoirs et les responsabilités doivent être délégués au niveau approprié d'autorité. Une répartition adéquate des lieux de décision doit être recherchée, en ayant le souci de les rapprocher le plus possible des citoyens et des communautés concernés;
- h) « *partenariat et coopération intergouvernementale* » : les gouvernements doivent collaborer afin de rendre durable le développement sur les plans environnemental, social et économique. Les actions entreprises sur un territoire doivent prendre en considération leurs impacts à l'extérieur de celui-ci;
- i) « *prévention* » : en présence d'un risque connu, des actions de prévention, d'atténuation et de correction doivent être mises en place, en priorité à la source;
- j) « *précaution* » : lorsqu'il y a un risque de dommage grave ou irréversible, l'absence de certitude scientifique complète ne doit pas servir de prétexte pour remettre à plus tard l'adoption de mesures effectives visant à prévenir une dégradation de l'environnement;
- k) « *protection du patrimoine culturel* » : le patrimoine culturel, constitué de biens, de lieux, de paysages, de traditions et de savoirs, reflète l'identité d'une société. Il transmet les valeurs de celle-ci de génération en génération et sa conservation favorise le caractère durable du développement. Il importe d'assurer son identification, sa protection et sa mise en valeur, en tenant compte des composantes de rareté et de fragilité qui le caractérisent;

- l) « *préservation de la biodiversité* » : la diversité biologique rend des services inestimables et doit être conservée pour le bénéfice des générations actuelles et futures. Le maintien des espèces, des écosystèmes et des processus naturels qui entretiennent la vie est essentiel pour assurer la qualité de vie des citoyens;
- m) « *respect de la capacité de support des écosystèmes* » : les activités humaines doivent être respectueuses de la capacité de support des écosystèmes et en assurer la pérennité;
- n) « *production et consommation responsables* » : des changements doivent être apportés dans les modes de production et de consommation en vue de rendre ces dernières plus viables et plus responsables sur les plans social et environnemental, entre autres par l'adoption d'une approche d'écoefficiente, qui évite le gaspillage et qui optimise l'utilisation des ressources;
- o) « *pollueur payeur* » : les personnes qui génèrent de la pollution ou dont les actions dégradent autrement l'environnement doivent assumer leur part des coûts des mesures de prévention, de réduction et de contrôle des atteintes à la qualité de l'environnement et de la lutte contre celles-ci ;
- p) « *internalisation des coûts* » : la valeur des biens et des services doit refléter l'ensemble des coûts qu'ils occasionnent à la société durant tout leur cycle de vie, de leur conception jusqu'à leur consommation et leur disposition finale.

## ANNEXE 2 - BNQ 21000 : SECTION DE LA GRILLE D'AUTOÉVALUATION DE LA THÉMATIQUE TRANSVERSALE (tiré de : BNQ 21000, 2011b)

Voici une section de la grille de la thématique transversale en guide d'exemple à la présentation de la norme BNQ 21000 au chapitre un. Deux enjeux issus des 21 enjeux totaux de DD sont présentés, soit Vision, mission et valeurs ainsi que Stratégie de l'organisation. La grille d'autoévaluation comprend une description de l'enjeu et les cinq niveaux de maturités associés.



### D1 GRILLE D'AUTOÉVALUATION THÉMATIQUES TRANSVERSALES

THÈME ET ENJEU	DESSCRIPTIF	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3	NIVEAU 4	NIVEAU 5
<b>1.1 VISION, MISSION ET VALEURS</b>	Pour l'organisation, la vision décrit ce qu'elle voudrait être – soit une notion d'idéal pour l'avenir. Elle est source d'inspiration intemporelle et fournit des repères clairs à l'appui du processus décisionnel. La mission d'une organisation est un énoncé général qui décrit la « raison d'être » – marché, produit – de celle-ci et encadre les discussions sur les choix stratégiques. Les valeurs orientent les attitudes et les comportements de l'ensemble des collaborateurs de l'organisation.	<input type="checkbox"/> La vision, la mission et les valeurs organisationnelles ne sont pas clairement définies.	<input type="checkbox"/> La vision, la mission et les valeurs de l'organisation sont en partie définies et se reflètent fragmentairement dans la gestion de l'organisation sans pour autant aborder les enjeux relatifs au développement durable.	<input type="checkbox"/> La vision, la mission et les valeurs sont clairement définies dans un document fondateur et se reflètent dans la planification et la gestion de l'organisation. La documentation expose le fruit d'une première réflexion sur les enjeux du développement durable en y intégrant quelques principes.	<input type="checkbox"/> La vision, la mission et les valeurs de l'organisation intègrent les principes du développement durable. L'organisation s'assure que ces principes sont réitérés dans les autres documents de l'organisation à l'heure éthique (code d'éthique, politiques organisationnelles, rapport de développement durable). L'organisation amorce une réflexion sur les intérêts et préoccupations des parties prenantes liées à l'organisation.	<input type="checkbox"/> Les principes du développement durable imprègnent la vision, la mission et les valeurs de l'organisation. L'organisation assume ses responsabilités envers les parties prenantes et représente une source d'inspiration pour la société en général.
<b>1.2 STRATÉGIE DE L'ORGANISATION</b>	La stratégie est le cadre de référence fondamental à partir duquel une organisation peut maintenir sa continuité tout en étant volontairement son adaptation à un environnement en mouvement afin de se doter d'un avantage concurrentiel (Hax [voir annexe H]).	<input type="checkbox"/> La stratégie de l'organisation n'est pas clairement définie.	<input type="checkbox"/> La stratégie de l'organisation est mise à jour périodiquement à la suite d'événements extérieurs exceptionnels.	<input type="checkbox"/> La stratégie de l'organisation est formalisée et déclinée périodiquement en objectifs, en tableaux de bord et en indicateurs pour le court et le moyen terme.	<input type="checkbox"/> Dans le cadre de sa réflexion portant sur la recherche d'un avantage concurrentiel, l'organisation intègre dans sa stratégie des objectifs et des enjeux en lien avec le développement durable.	<input type="checkbox"/> Le développement durable représente l'élément central autour duquel s'articule la stratégie de l'organisation.



## **ANNEXE 3 - QUESTIONNAIRE POUR LES ÉTUDES DE CAS EN ORGANISATION**

**Questionnaire destiné aux organisations dans le but d'évaluer la gestion du changement dans l'implantation du développement durable. Questions inspirées de Colletette et al. (2013) et Bareil (2004)**

**OBJECTIF :** L'objectif de ce questionnaire est d'évaluer la gestion du changement dans l'implantation du développement durable en organisation dans le cadre d'un essai de fin d'études portant sur le même sujet. Les études de cas ajoutent des exemples concrets et viennent appuyer les éléments des chapitres théoriques et de l'analyse de l'essai.

Les questions se répondent par différents niveaux de prise en compte de la gestion du changement et par l'indication des mesures mises en place. Le questionnaire se concentre sur trois principales parties prenantes de la chaîne de valeur de l'organisation, soit les clients, les employés (les destinataires directs du changement) et les fournisseurs. La gestion de projet ainsi que la gouvernance de l'organisation dans la gestion du changement sont également visées via le questionnaire.

### **QUESTION 1**

Avez-vous utilisé un cadre de référence ou vous en êtes-vous inspirés dans l'implantation du développement durable au sein de votre organisation (ISO 26000, BNQ 21000, etc.) ? (pas du tout, peu, moyennement, passablement, beaucoup) Indiquer le ou les référentiel(s) utilisé(s).

Indiquer le ou les référentiel(s) utilisé(s) :

### **QUESTION 2**

Dans quelle mesure la situation que vous avez changée en implantant le développement durable dans votre organisation a-t-elle posé des problèmes (résistance) à la clientèle concernée ? (pas du tout, peu, moyennement, passablement, beaucoup)

Indiquer les mesures mises en place pour gérer la clientèle concernée :

### **QUESTION 3**

3.1 Dans quelle mesure la situation que vous avez changée en implantant le développement durable dans votre organisation a-t-elle posé des problèmes (résistance) aux employés (destinataires directs du changement) ? (pas du tout, peu, moyennement, passablement, beaucoup)

3.2 Dans quelle mesure avez-vous pris en compte le vécu du destinataire dans l'implantation du développement durable au sein de votre organisation ? (pas du tout, peu, moyennement, passablement, beaucoup)

Indiquer les mesures mises en place pour gérer les employés concernés :

#### **QUESTION 4**

Dans quelle mesure la situation de base (sans l'implantation du développement durable) représentait-elle une urgence d'agir ? (pas du tout, peu, moyennement, passablement, beaucoup)

Commenter :

#### **QUESTION 5**

Dans quelle mesure la situation que vous avez changée en implantant le développement durable dans votre organisation a-t-elle posé des problèmes (résistance) à vos fournisseurs ? (pas du tout, peu, moyennement, passablement, beaucoup)

Indiquer les mesures mises en place pour gérer les fournisseurs :

#### **QUESTION 6**

Dans quelle mesure vos supérieurs hiérarchiques partageaient-ils la vision de ce changement ? (pas du tout, peu, moyennement, passablement, beaucoup)

Indiquer les mesures mises en place démontrant le partage de la vision des supérieurs hiérarchiques :

#### **QUESTION 7**

Dans quelle mesure avez-vous pris en charge la gestion et le suivi de l'implantation du développement durable ? (pas du tout, peu, moyennement, passablement, beaucoup)

Indiquer les mesures mises en place pour assurer la gestion et le suivi de l'implantation du développement durable :

### **QUESTION 8**

Dans quelle mesure le changement introduit (l'implantation du développement durable) épouse-t-il les orientations explicites de votre organisation ? (pas du tout, peu, moyennement, passablement, beaucoup)

Indiquer les mesures mises en place pour démontrer que le changement (la nouvelle situation) épouse les orientations explicites de votre organisation :

### **QUESTION 9**

Dans quelle mesure avez-vous tenu compte de la mise en place de ressources nécessaires pour réaliser le changement ? (ressources humaines, techniques, informationnelles, etc.)

Indiquer les ressources mises en place pour réaliser le changement ? (ressources humaines, techniques, informationnelles, etc.) :

### **QUESTION 10**

Dans quelle mesure estimez-vous que la situation actuelle (le développement durable étant implanté) démontre plus d'efficacité que l'ancienne situation ? (pas du tout, peu, moyennement, passablement, beaucoup)

Indiquer les mesures mises en place pour démontrer l'efficacité du changement apporté par rapport à l'ancienne situation :

**Merci beaucoup de votre précieuse collaboration,**

**Évangéline Leblanc**

### **Sources :**

Bareil, L. (2004). *Gérer le volet humain du changement*. Montréal, Québec, Canada : Les Éditions Transcontinental

Collerette, P., Lauzier, M. et Schneider, R. (2013). *Le pilotage du changement* (2<sup>e</sup> ed.). Québec, Québec : Éditions Presses de l'Université du Québec.